طبعة ملونة

إدارة الأعمال الدولية

منظور سلوكي واستراتيجي

أ . د . زكريا مطلك الدوري

د . أحمد علي صالح



اليازوري

www.yazori.com

إدارة الأعمال الدولية

- منظور سلوكي واستراتيجي -

أ. د. زكريا مطلك الدوري
أستاذ إدارة الأعمال
جامعة الإسراء الخاصة

د. أحمد علي صالح
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة الزيتونة الخاصة

قال تعالى :

(هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ ۚ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ)

[البقرة:29]

الإهداء

إلى..

وطننا الجريح   عراقنا الحبيب حُباً ووفاءً

عائلتينا   تضحيةً وعرفاناً

زكريا وأحمد

المحتويات

تقديم 1

مما لا يختلف عليه اثنان، أنه في ظل العولمة وزيادة التداخل والعلاقات الدولية والاقتصادية نتيجة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت مسألة الانفتاح على العالم وممارسة الأعمال الدولية في أكثر من دولة وخارج الحدود الوطنية، مسألة في غاية الأهمية كونها تمثل ضرورة فرضتها بيئة التنافس العالمي لما تفرزه من مزايا وفرص لا تتوافر في
البيئات الوطنية.

ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بتطوير منهج متخصص في الإدارة هو – منهج إدارة الأعمال الدولية – ضرورة ملحة لتوفير المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والخبرات في مجال إدارة الأعمال خارج الحدود الوطنية.

وتأسيساً على ما تقدم جاء هذا المؤلف (إدارة الأعمال الدولية – منظور سلوكي واستراتيجي) للزميلين أ. د. زكريا الدوري ود. أحمد علي صالح.

الذي يهدف إلى توسيع مدارك القارئ بالمرتكزات الفكرية والعمليات السلوكية والاستراتيجية لإدارة الأعمال الدولية.

ولتحقيق الهدف السابق سعا الزميلين إلى انتهاج منظورين في إعداده، أولهما: استراتيجي يركز على استشراف وتحليل البيئة الدولية وقراءة المخاطرة السياسية على وفق منهجية علمية، وثانيهما: منظور سلوكي يسلط الضوء على أهمية الثقافات الدولية وآليات التعامل معها والتكيف وإدارة الأخلاقيات في البيئة الدولية، فضلاً عن عرض وتوضيح وضائف وعمليات الإدارة الدولية وأساليب تنظيمها.

وأخيراً نعتقد أن هذا الكتاب، يُعد مصدراً مناسباً للدراسات الأولية والعليا في الجامعات، فضلاً عن أهميته للمديرين والعاملين في الشكات والمشاريع الدولية.

تقديم 2

الكتاب الحالي، انتاج فكري يتسم بروح المعاصرة والحداثة، كونه يتناول موضوع في غاية الأهمية ويُعد موضوع الساعة والشغل الشاغل للأكاديمين والممارسين ورجال الأعمال على حد سواء، ألا وهو (إدارة الأعمال الدولية).

فقد بذل فيه الزميلين المؤلفين جُهداً كبيراً لإعداده بشكل يناسب الدارسين في الجامعات كمصدر منهجي ودليلاً للمديرين في الشركات عبر (14) فصلاً تدرجت في بناءها من التمهيد للأساس الفكري لهذا الحقل العلمي، ثم الإطار الثقافي والمعارية التنظيمية لهُ، بعد ذلك عرضت مبررات صياغة الاستراتيجية الدولية ومنهجيتها، ثم نوقشت صياغة الاستراتيجية الدولية ومنهجيتها، ثم نوقشت الوظائف الأساسية للإدارة الدولية (الموارد البشرية، والتسويق، والإمدادية، والمالية) بعدها وضحت ضرورات إدارة الحاضنات الدولية وإدارة الأخلاق ومداخلها.

علماً أن جميع فصول الكتاب بدأت بحالة دراسية ذات ارتباط مباشر بمضامين الفصل غايتها تهيئة ذهنية القارئ لاستيعاب المعلومات اللاحقة.

ونرى أن هذا الكتاب يُعد إضافة جديدة للمكتبة العربية لما يشمله من معلومات ووقائع معاصرة ومصادر عربية وأجنبية حديثة.

فتحية وتقدير للزميلين أ. د. زكريا الدوري ود. أحمد علي صالح على جهدهما المبذول.

مع تمنياتي بالتوفيق لمؤلفهم العلمي الحالي.

المقدمة

في بيئة اللا حدود وعالم المنافسة وجدت منظمات الأعمال نفسها أمام تحدي آخر جديد هو التكييف مع اللا عزلة وضرورة العيش مع المجتمع الدولي والتواصل معه، كون المحلية أصبحت ليس بقادرة على تحقيق البقاء والنمو لتلك المنظمات.

ومن هذا المنطلق أصبحت البيئة الدولية والعيش فيها ومعها مسؤولية معاصرة فرضت نفسها على إدارة منظمات الأعمال لأن تأثيراتها انعكست على الاقتصاد الوطني والعلاقات الدولية.

إن أحد مسارات مواجهة هذا التحدي الجديد يأتي من خلال ثقافة واعية ومستوعبة لأبعاد هذا الجديد وغاياته وآلياته، وتعد المراجع والمصادر العلمية أحد أبرز قنوات تأسيس الثقافة المذكورة، وتأسيساً على ما تقدم فإن موضوع (إدارة الأعمال الدولية) يعد المصدر الأساس الذي يتناول بالتفصيل مضامين ومكونات هذا الجديد، لأنها (إدارة الأعمال الدولية)، توضح الغرض الأساس من الأعمال الدولية كميدان أكاديمي للبحث والدراسة من جهة وكأنشطة تتعلق بالأعمال التي تعبر الحدود القومية سواءً كانت سلع، خدمات، رؤوس أموال، موارد بشرية، تكنولوجيا من جهة أخرى، وكاستراتيجيات تبين كيفية العبور خارج الحدود وأين تنافس؟ وكيف تنافس؟ ومتى تدخل الأسواق الدولية الجديدة؟ وبأية وسيلة أو شكل من جهة ثالثة، وكسلوكيات توضح الاختلافات الثقافية الدولية، ومتطلبات القيادة والتحفيز الدولي وآليات ومناهج الأخلاقيات الدولية من جهة رابعة.

وبناء على أهمية ما ذكر جاء هذا المؤلف (إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي واستراتيجي). والذي يهدف إلى:

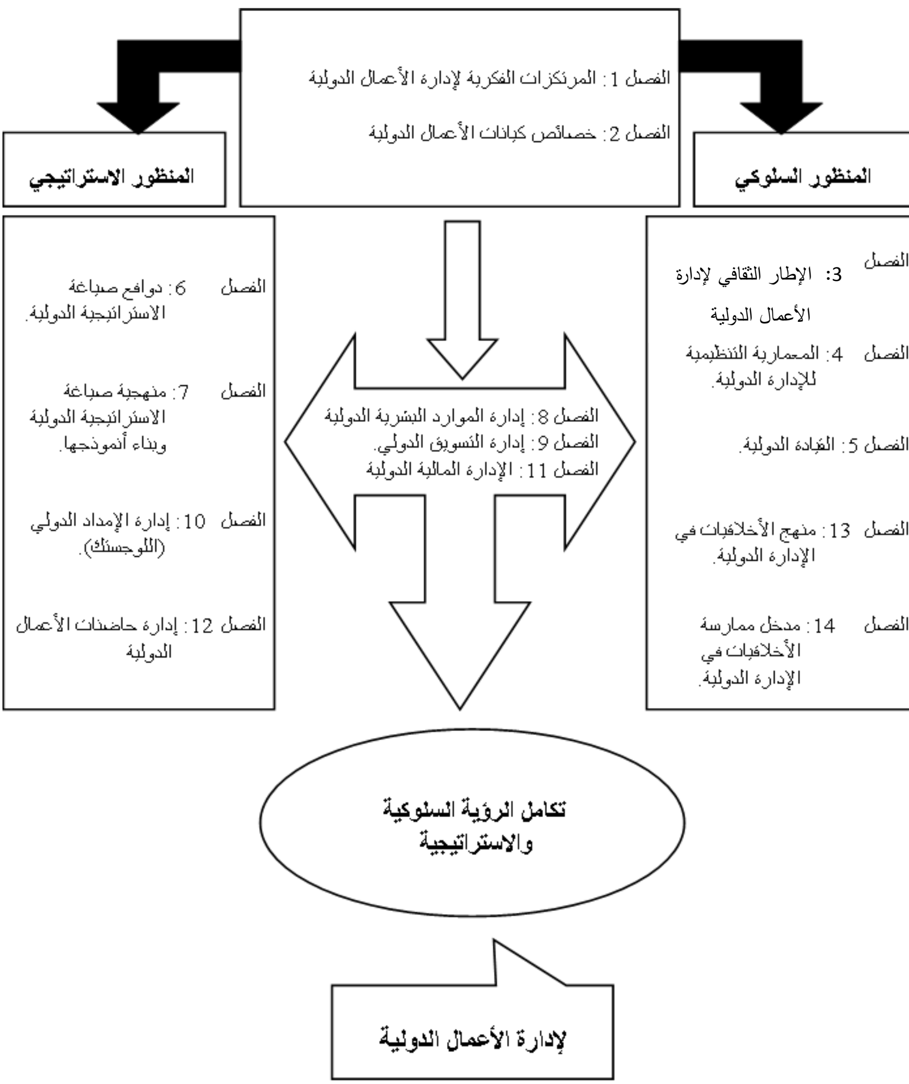
توسيع مدارك القارئ الكريم بالمرتكزات الفكرية والعمليات السلوكية والاستراتيجية لإدارة الأعمال الدولية كحقل أكاديمي للبحث وممارسة ميدانية واقعية، من خلال:

1- تعريفه بالمرتكزات الفكرية وخصائص كيانات إدارة الأعمال الدولية.
2- إطلاعه على المعمارية التنظيمية والإطار الثقافي لإدارة الأعمال الدولية.
3- تمكينه من استيعاب العمليات السلوكية لإدارة الأعمال الدولية.
4- تبصيره بمتطلبات بناء منهجية الاستراتيجية الدولية.
5-تزويده بمضامين وأبعاد وظائف إدارة الأعمال الدولية.
6- إكسابه مهارات إدارة حاضنات الأعمال الدولية.
7- تبصيره بأخلاقيات الإدارة الدولية.

ولتحقيق الهدف الأساس آنف الذكر والأهداف الوسيطه له، تكونت هيكلية الكتاب من (14) فصلاً، إذ تناول الفصل الأول المرتكزات الفكرية لإدارة الأعمال الدولية وخصائص كيانات إدارة الأعمال الدولية، وخصص الفصل الثالث إلى عرض الإطار الثقافي لإدارة الأعمال الدولية، وركز الفصل الرابع على تحليل المعمارية التنظيمية لإدارة الأعمال الدولية، وتناول الفصل الخامس موضوع

القيادة الدولية، أما الفصلين السادس والسابع فقد اهتما بدوافع صياغة استراتيجية الأعمال الدولية وبناء منهجيتها، وتناولت الفصول من الثامن إلى الحادي عشر وظائف إدارة الأعمال الدولية، وهي إدارة الموارد البشرية الدولية، وإدارة التسويق الدولي وإدارة الإمداد الدولي والإدارة المالية الدولية، وأوضح الفصل الثاني عشر كيفية إدارة حاضنات الأعمال الدولية، واختتم الكتاب بموضوع الأخلاقيات الدولية عبر الفصلين الثالث عشر الذي تناول منهج الأخلاقيات الدولية والرابع عشر الذي ناقش مداخل ممارسة الأخلاقيات في إدارة الأعمال الدولية.

ويوضح الأنموذج الإرشادي الآتي انسيابية فصول الكتاب.



الأنموذج الإرشادي لكتاب إدارة الأعمال الدولية

الفصل الأول
المرتكزات الفكرية لإدارة الأعمال الدولية

من المؤمل، بعد اطلاع القارئ الكريم على معلومات هذا الفصل ومضامينه الفكرية، أن يكون قادراً على:

1-تشخيص المحفز الأساسي لممارسة الإدارة الدولية.

2-تحديد مفهوم الإدارة الدولية.

3-تحديد ضرورات الإدارة الدولية.

4-تشخيص محذورات الإدارة الدولية

دراسة حالة (1)
الإدارة الماهرة
للنقدية تزيد أموال فيات(•)

Clever Cash Management Revs Fiat's Finance

تدفقت في العام الماضي نقدية مذهلة بلغت 54 بليون دولار – مدفوعات ومقبوضات وعناصر أخرى – حققها مصنع السيارات العملاق (شركة فيات الإيطالية) من خلال عملياتها. ولقد كانت الإدارة الحريصة والمبدعة أيضاً لهذه التدفقات النقدية هي السبب الرئيسي لإبقاء فيات طوفان من الحبر الأحمر الذي أغرق المكاسب خلال نهاية السبعينات وبداية الثمانينات. والآن، فإن نفس نظم الرقابة الدقيقة، وعملية التمويل المركزية قد ساعدت الشركة على القيام باستثمارات جديدة بمعدل بليون دولار سنوياً، حتى أثناء تخفيض المديونية من 5 بليون دولار عام 1908م إلى 3.5 بليون دولار سنويا، حتى اثناء تخفيض المديونية من 5 بليون دولار عام 1908م الى 3،5 بليون دولار الآن،«إننا نعمل كبنك مركزي» هذا أوضح (جان لويجي جارينو) مدير رقابة وتمويل الشركة، وأضاف «وأظنها تسير».

ويمتدح مدير بنك الاستثمار في ميلانو نظام إدارة النقدية في شركة فيات لكونه «معقد شأنه شأن العالم الفسيح». ولكي تحتفظ بقبضة قوية على شركاتها الـ 421 المنتشرة في 55 دولة، فإن فيات كانت تأمل في درجة عالية من الرقابة المالية المركزية، ولقد وضع المديرون في المراكز الرئيسية للشركة في «تورين» استراتيجية مالية، وإدارة العمليات الخاصة بالمجموعة والمنتشرة في جميع أنحاء العالم. وكذلك قام المركز الرئيسي بمعظم عملية التفاوض لأنواع جديدة من الائتمان والقروض الدولية، وكل عمليات التبادل الخارجي لفيات عبر البحار.

وكي تكون على علم بكل شيء، فقد وضعت فيات نظاماً معقداً لنظم التقارير يسمح لها بالتعرف على موقف التدفق النقدي الداخل والخارج من شركاتها عبر 10 أيام متعاقبة وتقدير الموقف المالي للشركة خلال الأربعة شهور القادمة، وهذا يسمح لعملية التمويل المركزي في تورين باستغلال الفوائض النقدية المتوقعة باستثمار الأموال أو بتغطية العجز المحتمل، ويقول (جارينو) إنه «بدون ذلك فلن تكون لدينا إدارة للنقدية».

المطلوب:

1) ما المشكلات الخاصة بالرقابة والتي تعتقد أن فيات قد واجهتها بسبب قيامها بالعمل دولياً، في كثير من الدول؟

2) في اعتقادك ما هو رد فعل المديرين البعيدين – في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، أو جنوب إفريقيا – إزاء الأوامر من المديرين في ميلانو والتي تصدر بدون رؤية كل منهم للآخر؟

(•) ديسلر، كاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض،1992، ص743-744.

3) ما الإجراءات الخاصة التي تعتقد أن شركة مثل فيات يتعين عليها أن تستخدمها لضمان أن أوامرها إلى المديرين البعيدين سوف يتم طاعتها؟

أولاً-العولمة: محفز لممارسة الإدارة الدولية:

يستخلص من حالة شركة فيات، أننا بحق نعيش في عالم دولي، فهناك مطاعم (ماكدونالد) في باريس، وهناك مشروب (البيبسي كولا) في الإمارات العربية، وهناك جبنة المثلثات (بوي) الفرنسية في العراق وفي مصر، وغيرها وغيرها، وهذه إشارة إلى التطور المتنامي للعمل خارج حدود البلدان المنتجة، ودلالة واضحة إلى ممارسة الإدارة الدولية، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال، هو (ما المحفز الأساس الذي يقف وراء ممارسة الإدارة الدولية؟ وللإجابة نقول أن العولمة (Globalization) تعد المحفز الأساس لذلك؟ كيف؟

العولمة: هذه الظاهرة القديمة الحديثة، القديمة لأن جذورها تمتد لأواخر القرن الخامس عشر، أي أن عمرها خمسة قرون على الأقل وأن بدايتها ونموها مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بتقدم الاتصال والتجارة والحديثة لأنها تمتد من المدة التي تلت الحرب العالمية الأولى عندما بدأت أنظار العالم الغربي في الاتجاه صوب إزالة الحواجز والمعوقات التي تحول دون انسياب حركة التجارة وانتقال رؤوس الأموال والتكنولوجيا ومبتكرات الصناعة وفتح الباب أمام تحريك الأيدي العاملة من دولة لأخرى، ومنذ ذلك الحين فرضت العولمة نفسها كظاهرة على جميع دول العالم كواقع لا بدّ من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من مميزات وسلبيات، كونها تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم والمسمات بـ (الاقتصاد العالمي Global Economy، بالرغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية والسياسية وغيرها، الذي تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة في إطار عالمي أكثر منها ضمن الحدود المحلية بفضل التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الأنترنت. والذي أتاح لمنظمات الأعمال فرصاً كبيرة من خلال التزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع في مقابل تحديات تنافسية ليست بالقليلة تواجه المنظمات المذكورة في إطار هذا الاقتصاد العالمي والذي حفز تطوير مفاهيم الإدارة الدولية
International Monagmment، ومما يؤكد ذلك المؤشرات الآتية:

-1
تزايدعددالشركاتالدوليةمتعددةالجنسيات،ففيعام1975كانعددها(11000)شركةتتحكمبـ(82000)شركةفرعية.وأصبحتفيعام1990،(37500)شركةتتحكمفي(207000)شركةفرعية.وممانقدميظهرأننسبةالزيادةفيعددالشركاتالرئيسةللمدةمنعام1975ولغاية1990،بلغت(341%)بينمابلغتنسبةالزيادةفيالشركاتالفرعيةلنفسالمدة(252%)أليسحقاًهذاالنموخارقللمألوف.نقولهانعم،لأنهذاالنموأحدثظاهرةغريبةمننوعهافيالاقتصادالعالميأبرزملامحهاأنالإنتاجالقوميلجميعدولالعالمليزدمعدلهعلى(1.9%)سنوياًخلالالسنواتالعشرالممتدةمنعام1984إلىعام1994،فيحينحققتالتجارةالعالميةفيالمدةنفسهانمواًبمعدل(5.3%)سنوياً.كمابلغحجمالتداولفيالبورصاتالعالم

ية(12000)مليار دولار فيعام1995بزيادةمقدارها(900)مليار دولار.عن عام1990.وارتفعالناتجالمحلياالإجماليالعالميإلى(32)ترليوندولار.

2- توسع أنشطة الشركات وتنوعها وتوزعها على مناطق جغرافية متعددة، ففي سبيل الذكر شركة IBM المتخصصة بإنتاج الحواسيب الإلكترونية تملك فروع في (126) دولة يعمل فيها (12500) موظف وتمارس أعمالها بـ(30) لغة وتتعامل بـ(100) نوع عمله نقدية من العملات العالمية.

وكذلك الحال بالنسبة لشركة (باتا)، وهي أكبر صانع للأحذية في العالم، التي تقع في تورتنو بكندا فهي تدير عمليات في (68) بلداً ويقوم مديروها المحليون في كل بلد بمراقبة الموضة المحلية واحتياجات المستهلك ومن ثم تسويق الأحذية وفقاً لأذواق الزبائن في كل
بلد مضيف.

3- تحفيز الاستمرار في (بناء جسور النوايا الحسنة) لدى البلد المضيف، من خلال تضييع وبيع منتجات شركة ما في البلد المضيف، ففي سبيل الذكر هناك (6.5) مليون جهاز تلفزيون في أمريكا تحمل ماركات يابانية مختلفة لكنها صنعت في الولايات المتحدة، وكذلك الحال بالنسبة إلى شركات صناعة السيارات (مازدا، وهوندا، ونيسان، وبي أم دبليو) فكل هؤلاء يصنعون ويبيعون بعضاً من أكثر طرازاتهم شهرة في الولايات المتحدة.

4- تسارع الكثير من الدول على مستوى العالم للحاق بقارب العولمة، إذ يكفي القول بأن اليابان المتحيز بنزعته القومية الاقتصادية، قد ارتفعت توظيفاته الخارجية الاقتصادية من (17) مليار دولار عام 1980 إلى (217) مليار دولار عام 1990، أي أنها تضاعفت أكثر من (12) مرة، وأكثر بكثير مما حصلت عليه الولايات المتحدة نفسها، وأن صادرات الصين ارتفعت من (18) مليار دولار عام 1980 إلى (61) مليار دولار عام 1990 إلى (149) مليار دولار عام 1995. وهذا يعني أن نسبة الزيادة على التوالي هي (339%)، (244%).

5- تصاعد التدفق للاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية من (36.9) مليار دولار أمريكي في عام 1991 إلى (56.3) مليار دولار أمريكي في عام 1993.

6- تزايد عوائد الشركات العالمية بشكل كبير جداً، إذْ بلغت عوائد 15 شركة عالمية عام (2002) ما قيمته (2095.886.0) مليون دولار أمريكي، وكما موضح في الجدول (1-1).

جدول (1-1) عوائد (15) شركة عالمية خلال عام 2002 بالدولار الأمريكي

المرتبة العالمية	اسم الشركة	العوائد $
1	Wal- Mart stores	219.812.0
2	Exxon Mobil	191.581.0
3	General Motors	177.260.0
4	BP	174.218.0
5	Ford Motor	162.412.0
6	Enron	138.718.0
7	Daimler Chrysler	136.897.0
8	Royal Dutch/ shell group	135.211.0
9	General Electric	125.913.0
10	Toyota Motor	120.814.0
11	Citigroup	112.022.0
12	Mitsubish	105.813.0
13	Mitsui	161.205.0
14	Chevron Txaco	99.699.0

15	Total Fina Elf	94.311.0
	المجموع	2095.886.0

7-تطور الاستثمارات الأجنبية في المنطقة العربية، رغم أنه محدود مقارنة بالدول النامية، فقد كانت (401) مليار دولار (1990) بينما ارتفعت عام 1992 إلى (484) وأصبحت عام 1996 ما قيمته (2108) مليار دولار.، وهذا يعني أن نسبة الزيادة كانت (121%) و(436%) على التوالي.

ويلاحظ من خلال ما تقدم أن العولمة ظاهرة منتشرة في كل العمليات المتعلقة بإدامة الصلة بين البلدان وتشجيع التبادل والتواجد التجاري والاقتصادي والاتصالي، ويوضح الشكل (1-1) مؤشرات انتشار
ظاهرة العولمة.



شكل (1 -1) مؤشرات انتشار «العولمة»

مفهوم العولمة:

يعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة، لأنه ما زال غير واضح المعالم سواء من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع العملي. وقد تكون أحد أهم أسباب غموض

المصطلح هو تعدد وتشابك الأبعاد المختلفة الذي ينطوي عليها إذ يحمل في طياته أبعاداً سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وإدارية.

وعلى الرغم من ذلك فقد طرحت مفاهيم عديدة للعولمة، حاولنا انتقاء وعرض المفاهيم ذات الصلة بتوجهات هذا الكتاب والتي تركز على العالمية والاقتصاد العالمي، ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:

-(اختفاء لعالم الأعمال الضيقة الذي كان موجوداً في الماضي، والذي كانت الأسواق المحلية متحكمة فيه، وذلك بواسطة النقل السريع والاتصالات الحديثة، فلقد أتينا إلى الزمن الذي يكون فيه سوق عالمي واحد).

-(غياب الحدود والحواجز للتجارة بين الأمم نتيجة التنقلات بالأنماط التقليدية للإنتاج الدولي، الاستثمار والتجارة وترابطات داخلية بين المصالح المتداخلة للعمال والمجتمع).

- (عملية مستمرة تستهدف تسهيل حركة الإنسان ورؤوس الأموال والخدمات عبر الحدود من خلال تطوير القدارت البشرية والتقنية).

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يُستخلص أن العولمة، تمثل:

أ-عملية مستمرة تلغي الحدود والحواجز التجارية بين الأمم وتسهيل حركة الإنسان ورؤوس الأموال.

ب-الانتقال بالأنماط الإنتاجية من المحلية الضيقة إلى الدولية الواسعة عن طريق النقل السريع والاتصالات الحديثة.

ت-تطوير القدرات البشرية والتقنية نتيجة التبادلات في الخبرات بين الدول.

ث-تحقيق التكامل الاقتصادي من جهةوزيادة التكامل في الثقافات عبر مجتمعات العالم المختلفة من جهة أخرى. من خلال مجموعة من الآليات التي تتلخص بالآتي:

أ- تطوير مضامين تطور الفكر الإداري.

ب- اعتماد تصنيف الدول.

ت-بروز التكتلات الإقليمية.

ث-تأسيس المنظمات الدولية.

ج- اعتماد أنظمة إدارة الجودة.

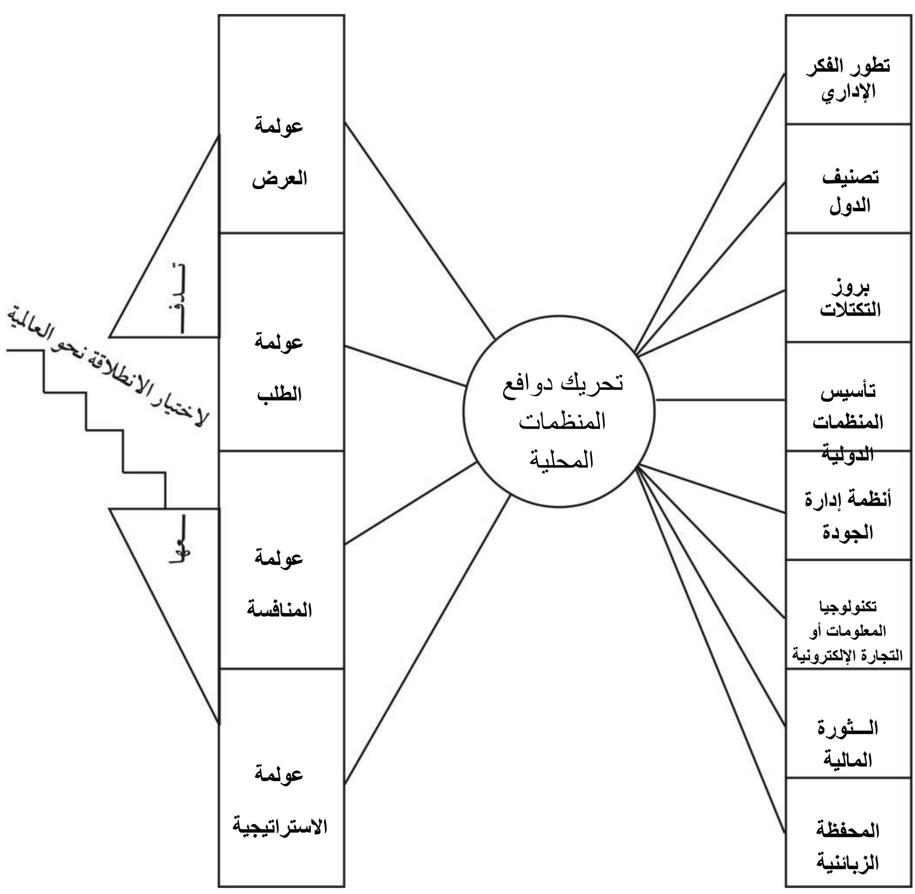
ح- توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية.

خ- تحرير رؤوس الأموال والثورة المالية.

د- الاهتمام بالمحفظة الزبائنية.

والخلاصة التي يمكن الخروج بها بعد هذه الطروحات الفكرية، أن العولمة تمثل فعلاً محفز لممارسة الإدارة الدولية لأنها عبارة عن تحدي وفرصة في ذات الوقت، فهي تحدي لأن عدم استثمار معطياتها الإيجابية، وبخاصة التكنولوجية المتقدمة وخبرات السوق الدولية المتنوعة وزيادة التكامل الثقافي، يعني بقاء المنظمة على حالها ومن ثم تدهور ادائها وبالتالي موتها وانسحابها من السوق، ولكن من خلال اعتماد آليات التحفيز يمكن تحويل التحدي إلى فرصة لدخول الأسواق الدولية وتوسيع الحصة السوقية واكتساب خبرات جديدة في المجال البشري والتكنولوجي، تساهم في زيادة عوائد المنظمة وتثبيت سمعتها دولياً.

ويمكن تصوير ما تقدم مكن خلال شكل (1-2)، الذي يوضح العولمة محفز لممارسة العالمية واعتماد الإدارة الدولية.



الشكل (1-2)
العولمة محفز لممارسة العالمية واعتماد الإدارة الدولية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الدولية وتطورها:

1- الأعمال الدولية والإدارة الدولية:

منذ عهد بعيد والاستثمار الدولي قائم بين الدول، فقد كانت جميع دول أوربا الكبيرة تصدر رأس المال إلى ممتلكاتها عبر البحار، ففي مجال الإدارة العامة كانت حكومات الدول الكبيرة تمد ممثليها في المستعمرات بقروض طويلة الأجل، وكان المستثمرون في القطاع الخاص في تلك الدول يقدمون القروض للمنظمات الخاصة في المستعمرات، أو يشترون حصصاً في ملكية هذه المنظمات أو يتملكون أصولاً ثابتة مثل الأراضي والمباني.

ولتتمكن الدولة من الإنفاق بأكثر مما يمكنها دخلها، فإنها تقترض أو تبيع موجوداتها (أصولها)، كما يمكنها الإقراض أو الاستثمار حين يكون لديها فائض من الدخل يفوق مصروفاتها العادية. هذا وتميل الدولة لأن تكون مستورداً صافياً لرأس المال خلال المراحل الأولى لنموها في الدخل والانتاجية، ومصدراً صافياً لرأس المال في المراحل المتقدمة، ومستهلكة لرأس مالها حين تصاب حيويتها الانتاجية بالوهن والانحدار. ولقد حدث هذا النمط في هولندا في القرن الثامن عشر، ولبريطانيا في القرن التاسع عشر، وللولايات المتحدة الأميركية في القرن العشرين.

وبينما وجد الاهتمام الأكاديمي بالتجارة الخارجية والنظم الاقتصادية المقارنة منذ قرون، فإن الاهتمام بالجوانب الإدارية للأعمال الدولية يُعد حديثاً تماماً، إذْ يرجع تاريخ الكتابات الأولى للأعمال الدولية إلى الخمسينيات من القرن العشرين، ولم يبدأ الاهتمام الأكاديمي بالأعمال الدولية العامة والخاصة إلا بعد أن أصبحت الشركات الدولية ذات أهمية كبيرة ومن هنا فالتطبيق يسبق التنظير بوضوح في الأعمال الدولية.

ومع هذا فإن هناك تقدماً ملموساً قد تم إنجازه، في تعريف القوى المحددة لها، وبناء الإطارات النظرية لتفهم أنشطة الأعمال الدولية
والتنبؤ بها.

وتعرّف الأعمال الدولية (International Business) على أنها: مجموعة الأنشطة التي تمارس في الأعمال الخاصة والعامة والتي تؤثر في أفراد ومنظمات أكثر من دولة واحدة. هذا التاثير قد يكون في الحالة الاقتصادية لهذه الدول، أو في مهاراتها، أو درجة ما تملكه من معرفة.

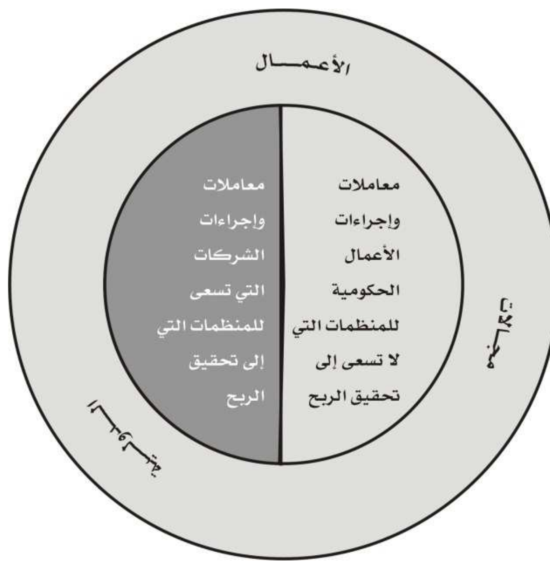
كما تعرّف بأنها: معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات أعمال تستهدف الربح أو مؤسسات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو أكثر.

وتُعد الأعمال الدولية النسبة الأكبر والأكثر نمواً في الأنشطة الكلية للتجارة والمال والأعمال في العالم. ومن الصعب جداً أن نجد شركة أو مؤسسة تعمل في مجال سوقها المحلي فقط ومن دون أن تكون لديها أية علاقة تجارية أو صناعية في الخارج، أو أن توجد شركة تعمل خارج إطار مساحة وقواعد لعبة الأعمال الدولية وبعيدة التأثر عن متغيرات وتحولات البيئة الدولية.

فمعظم الشركات ترتبط بصورة أو بأخرى مع بيئة الأعمال الدولية وبالتالي لها صلاتها التجارية استيراداً وتصديراً للمنتجات والمكونات. ومن الطبيعي أن تختلف بُنية ووظائف منظمات من هذا النوع مع منظمات الأعمال في المستوى المحلي.

أما الإدارة الدولية International Management، فهي إحدى مجالات الأعمال الدولية، تركز على أنشطة وعمليات الشركات التي تستهدف الربح، ولا تتناول قضايا الاقتصاد الدولي، التجارة والمعاملات التجارية بين الدول، أو إدارة المؤسسات العامة الدولية.

ويظهر مما تقدم أن الإدارة الدولية هي إحدى الأنظمة الفرعية للأعمال الدولية، تهتم بالمنظمات (شركات، ومؤسسات، ومنشآت) الدولية التي تستهدف تحقيق الربح وبالتالي لا يدخل ضمن مجال اهتمامها المنظمات التي تسعى لتقديم الخدمات والمنافع العامة دون تحقيق الربح. ويصور الشكل (3-1) علاقة الأعمال الدولية بالإدارة الدولية



شكل (3-1)
علاقة الأعمال الدولية بالإدارة الدولية.

2- مفهوم الإدارة الدولية:

تعد الإدارة الدولية مجال دراسة حديث نسبياً وقد بدأ الاهتمام به قبل ثلاثة أو أربعة عقود وحالياً تتسابق الجامعات في إدخاله في مناهجها، كذلك أكدت كثير من الهيئات التعليمية القومية في البلدان المتقدمة على ضرورة تضمين دراسة الإدارة الدولية، في أي برنامج لدراسة إدارة الأعمال، فضلاً عن ذلك تكاثرت الدراسات وتوسعت الأدبيات المتعلقة بالإدارة والأعمال الدولية في السنوات الأخيرة عاكسة بذلك الانفجار العام في العلوم والمعارف، كذلك توسعت البرامج في الجامعات تلبية للطلب المتزايد من الدارسين والعاملين في هذا المجال، ففي دراسة مسحية حديثة شملت أكثر من (1200) جامعة من أنحاء العالم المختلفة وجدت تلك الدراسة أن (75%) من الجامعات المستجيبة

تضع تدويل مناهج إدارة الأعمال ضمن أهدافها وأن الأغلبية الكبرى تطرح مقررات متخصصة في الإدارة الدولية بل أن بعضها يقدم تخصصاً في الإدارة الدولية على مستوى البكالوريوس.

أما بصدد مفهوم الإدارة الدولية فقد طرحت الأدبيات المتخصصة عدداً من المفاهيم للإدارة الدولية، منها:

أ- مجموعة الأنشطة الإدارية لشركة لديها شبكة من الفروع في بلدان مختلفة وينظر مديروها لأسواق العالم بأكملها كمسرح لعملياتهم.

ب-تدريب مديري الشركات على التعامل والتجاوب مع الاختلافات الإدارية والثقافية للمنافسة في الميدان الدولي.

ت-إدارة أنشطة التصدير والاستيراد والانتاج والمتكامل في الدول الأجنبية لشركة تشكل موجوداتها لدى الدول الأخرى نسبة (20%) من الموجودات الكلية وحجم مبيعاتها وأرباحها نسبة (35%) من المبيعات الكلية في تلك الدول.

ث-العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة استراتيجيات أعمال متكاملة وتنفيذها دولياً بشكل يُمكن المنظمة من المنافسة في الميدان العالمي بفاعلية ويضمن لها البقاء.

ولدى تحليل أركان المفاهيم السابقة، يظهر أنها تقع في ثلاثة اتجاهات فكرية، هي:

الأول: وصف الإدارة الدولية من خلال عملياتها (التدريب الدولي وصياغة الاستراتيجيات، وتنظيم دولي، ووظائف إدارية).

الثاني: حددمعنى الإدارة الدولية من خلال أنشطتها (الاستيراد، والتصدير، والإنتاج، والتمويل).

الثالث: حدد هذا الاتجاه مؤشرات ممارسة الإدارة الدولية، بما يأتي نسبة موجودات الشركة في الخارج إلى الموجودات الكلية (20%)، نسبة حجم المبيعات والأرباح إلى المبيعات الكلية والأرباح (35%)، ويتفق مع توصيات دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية المنعقد في عام 1997، والتي حددت معايير الشركة الدولية عبر القارات بما يأتي (متوسط نسب الأداء لمعايير، نسبة الموجوات الأجنبية إلى الموجودات الكلية، نسبة العمالة الأجنبية إلى العمالة الكلية). وبالإفادة من مضامين الاتجاهات الثلاثة للمفاهيم، يمكن تحديد مفهوم الإدارة الدولية على أنها **(مجموعة من العمليات تشمل تخطيط، تنظيم، قيادة، التعامل مع الثقافات، تعتمدها الشركات التي تدير أعمالها على مستوى دولي وخارج**

الحدود الوطنية، التي أبرز سماتها أن نسبة موجوداتها ومبيعاتها وأيديها العاملة الأجنبية تشكل نسبة من 20-35% من النسبة الكلية، لتنفيذ وتنسيق الأنشطة الدولية – الإمداد، التسويق، المالية، الموارد البشرية، بين بلدان العالم المختلفة عبر مجموعة من الممارسات التي تشمل الاستيراد، التصدير، التحالفات، الاندماجات، الاكتسابات، الترخيص الدولي، وبالاستناد إلى استراتيجيات دولية تعد لهذا الغرض).

وبالنظر إلى المفهوم السابق، يتضح أن الإدارة الدولية تتميز بمجموعة من الخصائص، هي:

أ-تنفذ مجموعة من العمليات تشمل تخطيط، وتنظيم، وقيادة، والتعامل مع الثقافات الدولية.

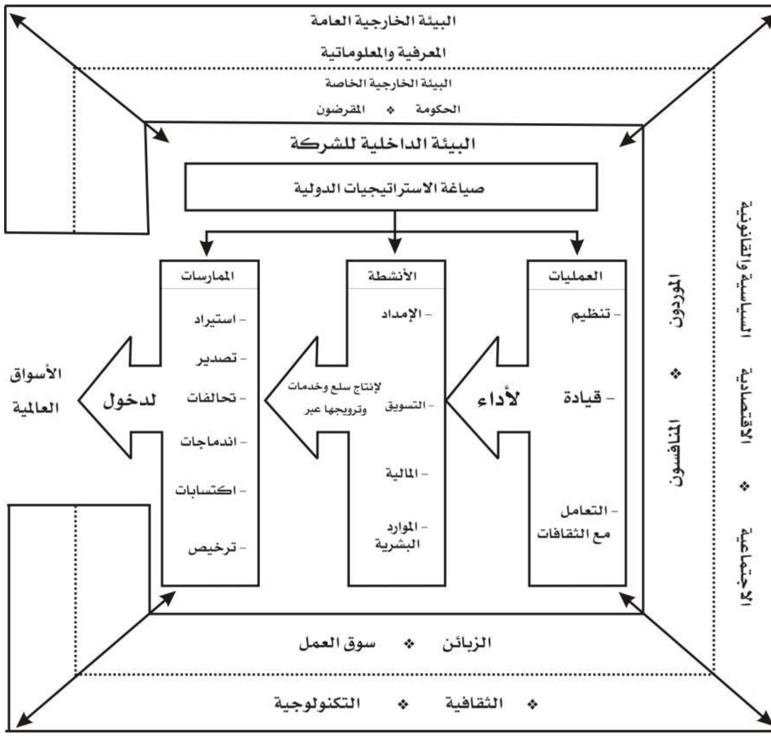
ب-تدير شركات تشكل نسبة موجوداتها ومبيعاتها وموارد البشرية الأجنبية من (20- 35%) من النسبة الكلية.

ت-تعتمد أنشطة، الإمداد، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية.

ث-تمارس أنشطة الاستيراد، والتصدير، والتحالفات، والاندماجات، والاكتسابات، والترخيص الدولي. لترويج إنتاجها ومبيعاتها.

ج-تصمم استراتيجيات على وفق منهجية دولية تضمن تحقيق موطئ قدم في السوق العالمي وبلوغ المنافسة والبقاء.

ويجسد الشكل (1-4) مفهوم الإدارة الدولية.



الشكل (1-4) مفهوم الإدارة الدولية

3- أنواع الشركات والانتقال بين مستوياتها (مراحلها):

تأخذ الشركات أشكالاً متعددة لكل منها خصائص وسمات وحدود لأداء أنشطتها، وبشكل عام، فإن هناك خمسة أنواع من الشركات، هي:

أ- الشركات المحلية Domestic Companeis:

وهي الشركات التي تنتج لإشباع الأسواق المحلية، ويكون عائدها كبير لأن المنتج أو الخدمة محلي مع عدم وجود منافسة في أغلب الأحيان، والتنظيم الملائم لهذا النوع من الشركات غالباً ما يكون (التنظيم المركزي)، أما بصدد تباين الثقافة فليس له وجود لأن هذه الشركات تنتج وتسوق في بيئة واحدة متجانسة ثقافياً. في مقابل ذلك تحتاج الشركات المذكورة إلى الأسواق العالمية للبحث عن مصادر التمويل أو/ والمواد الخام أو/ والتكنولوجيا أو/ والموارد البشرية.

ب- الشركات المصدرة Exporting Companeis:

وهي الشركات التي تطمح للخروج من البيئة المحلية الضيقة إلى البيئة الأوسع في محاولة للبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الأقليمية، وتحاول هذه الشركات تأسيس وحدة للتصدير كمجس وسبيل لتأسيس النشاط الدولي، ويكون التباين الثقافي عند هذا النوع من الشركات محدود جداً لأنه يركز على بيئات خارجية ضيقة. وعلى هذا الأساس فإنها تحتاج إلى تثقيف دولي محدود.

ج- الشركات الدولية International Companeis:

هي الشركات التي تقيم أساساً في دولة واحدة وتكون لها جنسية واحدة، لكن تفتح فروعاً، عادةً، في الدول المجاورة الأقرب لها. ويتركز اهتمامها في موضوع التسويق بعد الإنتاج، ومن خصائص هذه الشركات أن التكنولوجيا المتعمدة من قبلها تصبح مشتركة بين فروعها، وتواجه منافسة كبيرة مما تنعكس على انخفاض العائد المتحقق، فضلاً عن ذلك عليها مراعاة الثقافة المحلية National Culture لدولة الفرع المضيف، لتقليل المسافة النفسية. وعلى هذا الأساس تصبح مسألة تدريب المديرين على ثقافة الدولة المضيفة في غاية الأهمية، لتمكينهم (المديرين) من تسويق السلع والخدمات التي تنتجها شركاتهم.

د- الشركات متعددة الجنسيات Multinational Componeis:

وهي الشركات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد، ويتواجد في هذا البلد مرافق الإنتاج ودوائر التسويق بشكل مستقل، وأبرز خصائص هذه الشركات:

- تكون لها أكثر من جنسية.
- تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد.
- تملك مرونة جغرافية عالية.
- تحقق عوائد عالية من الأعمال الدولية تصل إلى 40% من مجموع أرباحها.
- تركز اهتمامها على التسعير أكثر من ترويج السلع والخدمات.

أما أبرز متطلبات زيادة فاعلية هذا النوع من الشركات، فهي الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية Orgnaizational a Culture إذ سيلتقي موظفين من عدة ثقافات وبيئات مختلفة وبالتالي تصبح إدارتهم في حاجة إلى معرفة ودراسة لتحقيق أهداف الشركة وتوجيهها بشكل صحيح وبتفاهم متبادل عال.

هـ- الشركات العالمية Global Companeis:

وهي الشركات التي لا وطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها، وتمثل هذه الشركات مرحلة متقدمة ومعقدة. لأن أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية محددة.

أما أبرز خصائصها، فهي:

- تصييغ استراتيجيات دولية متعددة وعملاقة ومتغيرة باستمرار.
- تكون متعددة الثقافات وتقوم على التنوع والتناقض وتستفيد من كل المتغيرات، فعندما تخسر في مكان تعوض بالربح في مكان آخر.

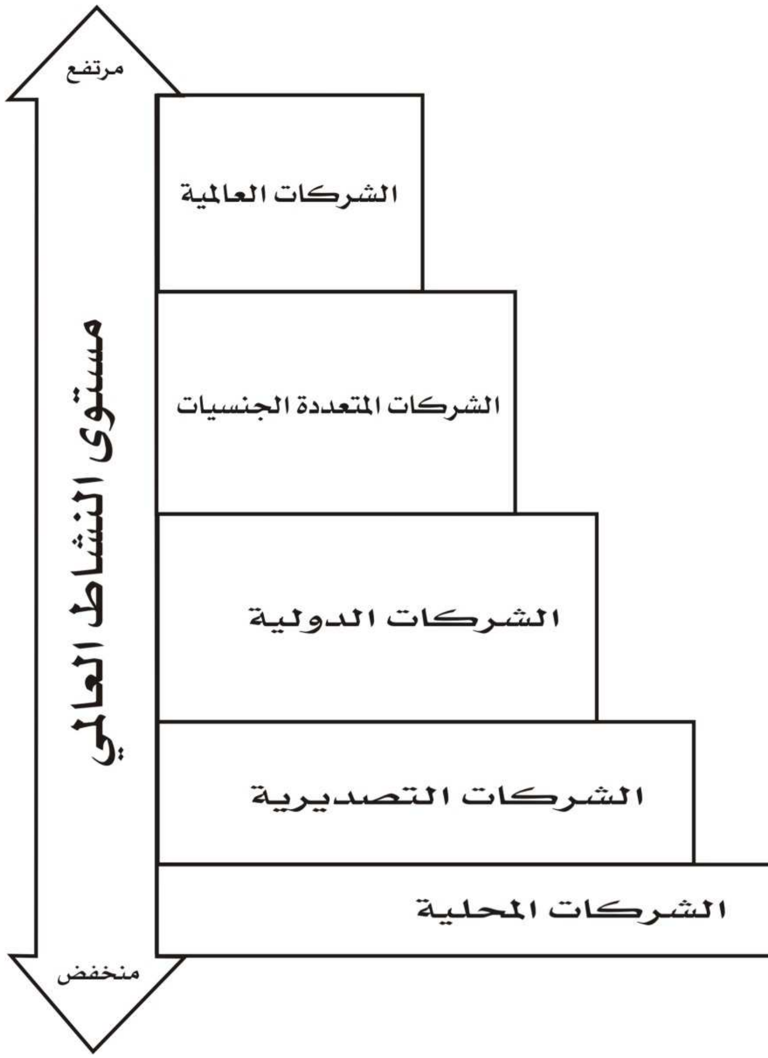
- تملك مديرون متميزون يساعدهم استراتيجيون بارعون في التسويق والانتاج والتمويل والموارد البشرية.
- تحصل على التمويل من أي مكان في العالم وتخصصه لتطوير منتجات إدارة مشروعات متنقلةوبالتالي لا تواجه مشكلات تمويلية.
- تنافس نفسها وكأنها تعملقت وانقسمت على نفسها، بحيث تنافس فروعها الإقليمية في مضمار عالمي مفتوح.

أماأهممتطلباتزيادةفاعليةأداءهذهالشركاتهيالخبرةالتامةبدراسةالثقافاتالوطنيةوالتنظيمية(National & Organizational Culture) في داخل الشركة وخارجها.

وبعد هذا العرض لأشكال الشركات، هناك سؤال يطرح نفسه على مائدة النقاش: مفاده: (هل تُعد الأشكال آنفة الذكر مؤشر تصنيف فقط؟ أم يمكن أن تكون مراحل تنتقل من خلالها الشركة الواحدة من مرحلة إلى آخر إلى أن تصل العالمية؟).

والجواب: في نفس الوقت الذي تُعد الأشكال السابقة مؤشر تصنيف للشركات، فهي تُعد بمثابة مراحل يمكن اعتمدها من قبل الشركة الواحد للانتقال باتجاه العالمية.

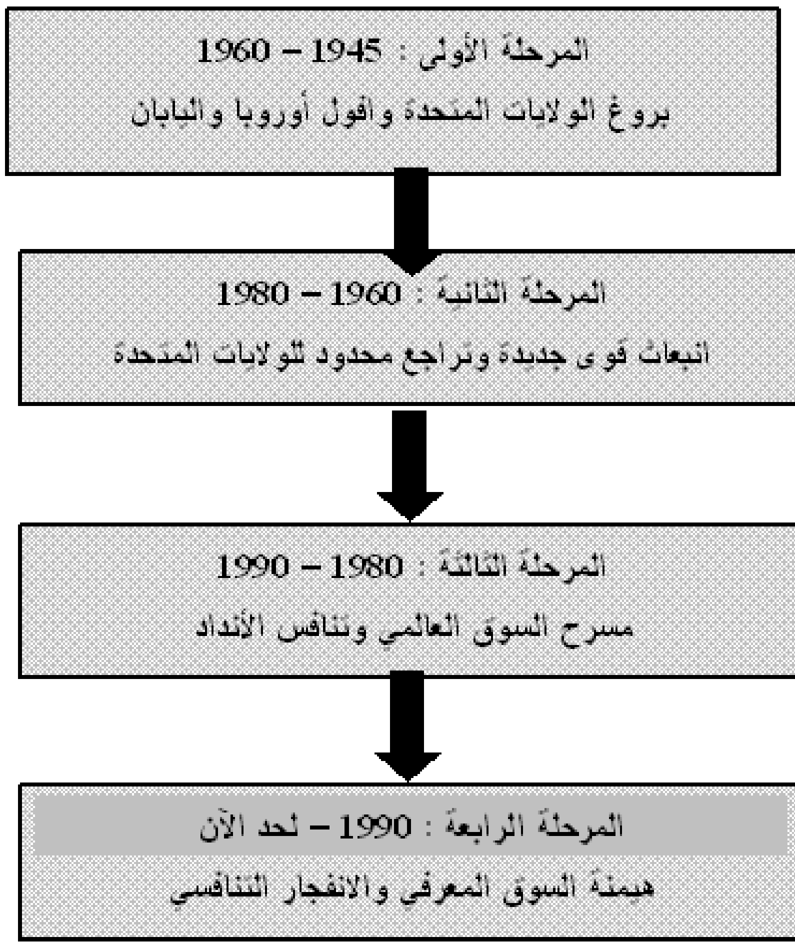
ويوضح الشكل (1-5) أنواع الشركات وآلية الانتقال بين مراحلها.



الشكل (1-5)
أنواع الشركات والانتقال بين مراحلها

4- مراحل تطور الإدارة الدولية:

تكاد تجمع أغلب المصادر والأدبيات المتخصصة على أن تطور الإدارة الدولية ينحصر بأربع مراحل رئيسة، ويصور الشكل (1-6) هذه المراحل:



شكل (1-6)
مراحل تطور الإدارة الدولية

وفيما يلي توضيح لأبرز ملامح هذه المراحل:

أ-المرحلة الأولى: بزوغ الولايات المتحدة وآفول أوروبا واليابان (1945-1960)

عند نهاية الحرب العالمية الثانية عام 1945، كانت الصناعة في أوروبا قد دمرت بالكامل وغدت تتململ تحت الأنقاض وكذلك الحال بالنسبة إلى اليابان التي أصبحت ركام وآثار الدمار في كل مكان، مقابل هذا فإن البنى التحتية للولايات المتحدة الأمريكية كانت سليمة وفاعلة لأنها لم تتأثر في الحرب التي كانت تدار خارج أراضيها، حيث أنتج الاقتصاد الأمريكي خلال المدة (1936-1945) ما مجموعه (86330) دبابة و(294600) طائرة و(6500) قطعة بحرية، وأنفق على مشروع مانهانتن الذي تولى إدارة إنتاج القنبلة النووية (2) مليار دولار في حينها،لذلك شكل الاقتصاد

الأمريكي من حيث قوته نسبة (50%) من قوة اقتصاد دول العالم في عام 1945، وسجل نمواً زاد على (300%) خلال مدة الحرب وتنمية لها، وأمام هذا الواقع لم يظهر منافس سوقي حقيقي –بعد الحرب- أمام سلع وخدمات الولايات المتحدة التي كان يباع كل ما ينتج منها بالكامل في جميع أنحاء العالم، فخلال الخمسينات بيعت السيارات الأمريكية التابعة لشركات (المحركات الأمريكية) التي هي الآن جزء من (شركة كرايسلر وفورد) إلى دول العالم بنسبة (100%)، وكذلك قامت شركات الكهرباء الأمريكية بتصدير منتجاتها إلى أنحاء كبيرة من العالم، كذلك لم تواجه صناعات الحديد والصلب الأمريكية، أي منافس ونتيجة لهذا الوضع، كان في نهاية الخمسينات (70) شركة من أصل (100) شركة كبرى في العالم مقرها الولايات المتحدة.

ب-المرحلة الثانية: انبعاث قوى جديدة وتراجع محدود للولايات المتحدة (1960-1980)

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من السمات التي يمكن تلخيص ملامحها بالآتي:

جدول (1-2)

انبعاث قوى جديدة وتراجع محدود للولايات المتحدة

ت	الدول	الملامح
1-	اليابان	1 - شركة نيسان اليابانية صدرت سيارتها للولايات المتحدة تحت اسم (داتسن) ثم بنت مصنعاً في (لوس أنجلوس) في عام 1960 ومصنعاً في المكسيك في سنوات لاحقة. 2 - شركة تويوتا شحنت أول سياراتها للولايات المتحدة عام 1965 بعلامة (كورونا) ثم قامت بتصدير سيارة بعلامة (كورولا) في السنوات التالية وشغلت مساحة كبيرة في الشارع الأمريكي. 3 - الخطوط الجوية اليابانية أرسلت طائراتها إلى أمريكا وأوروبا وبدأ تعاون كثيف بين هذه الأطراف في السنوات الأخيرة من السبعينات.
2-	الولايات المتحدة الأمريكية	1 - شركة (فورد) بنت مصانع لها في بريطانيا وألمانيا. 2 - شركة (بولارايد) لآلات التصوير وسعت فروعها في أوروبا من (10) فروع إلى (62) فرع. 3 - تعرض الشركات الأمريكية للمنافسة الشديدة من الشركات الأوروبية واليابانية المعتمدة على تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، مما أدى إلى انخفاض الطلب على منتجات الشركات الأمريكية مقابل اختراق سريع للمنتجات الأوروبية واليابانية في الأسواق العالمية. 4 - في نهاية السبعينات انخفض عدد الشركات الأمريكية الكبرى إلى (49) شركة من مجموع (100)، أي أن مقدار الانخفاض في الشركات عن المرحلة الأولى بمقدار (21) شركة.
3 -	والمصدرة للنفط	14 - سيطرة مركزية على سوق النفط للدول المنتجة والمصدرة للنفط، من خلال خفض إنتاجها وزيادة أسعار النفوط. 15 - أثرت هذه السيطرة على دول كثيرة في العالم وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت شركات البتروكيماويات الأمريكية تربح أرباحاً ضخمة من جراء تحويل النفط رخيص

		الثمن إلى مواد بلاستيكية وألياف صناعية وغيرها، مما أدى ذلك إلى حدوث أزمات في تلك الشركات، كما أن السيارات الأمريكية التي تحتاج إلى كمية كبيرة من الوقود فسحت المجال أمام السيارات اليابانية ذات الاستهلاك المعتدل للوقود لغزو السوق الأمريكي. 16 - ساهمت معطيات (1و2) أعلاه في حدوث اختراق للسوق الأمريكي من قبل الشركات اليابانية والأوروبية، فالشركات اليابانية سيطرت على صناعة الحديد والصلب والإلكترونيات والسيارات متوسطة ورخيصة الثمن والتمويل المالي، بينما سيطرت أوروبا على سوق السيارات غالية الثمن.

ت-المرحلة الثالثة: مسرح السوق العالمي وتنافس الأنداد (1980-1990)

يمكن تلخيص ملامح هذه المرحلة بعدد من المؤشرات وعلى النحو الآتي:

(1) شعور الصناعيون ورجال الأعمال في الولايات المتحدة بالخطر الياباني، لذلك بدأوا باستخدام وتقليد طرق منافسيهم في ترويج إنتاجهم من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة. فقد قامت شركتي (فورد وكرايسلر) باتباع خطوات (هوندا وتويوتا) من خلال التأكيد على جودة المنتج، واستطاعت من خلال ذلك استعادة أسواقها المفقودة، كما جعلت المنافسة الشركات الأمريكية تهتم بأقسام البحث والتطوير التي تم إهمالها في منتصف القرن العشرين.

(2) استطاعت الكثير من الشركات الأوروبية واليابانية والكندية الدخول إلى أسواق الولايات المتحدة من خلال بناء مصانع هناك أو تأسيس فروع، ولكن غالباً يتم ذلك من خلال شراء شركاء ومصانع أمريكية وإدارتها كجزء من استراتيجية الشركة العالمية، إيماناً من تلك الشركات بأن (التواجد في الولايات المتحدة يجعلك تعرف بوجود تقنية جديدة مثل ظهورها بأشهر في السوق، لهذا ستبقى متقدماً في المجال التكنولوجي).

(3) في نهاية الثمانينات كانت المناطق السوقية للأنداد المتنافسين كما موضح في الجدول الآتي:

جدول (1-3) المناطق السوقية والحصة السوقية في العالم

ت	المناطق السوقية	معدل الحصة السوقية
1-	الولايات المتحدة وكندا	%32

-2	الاتحاد الأوروبي	%24
-3	اليابان	%16
-4	بقية العالم	%28
	المجموع	%100

ث-المرحلة الرابعة: هيمنة السوق المعرفي والإنفجار التنافسي (1990- لحد الآن)

تفرز ملامح هذه المرحلة عدداً من المؤشرات أهمها:

(1) اتساع نطاق ظاهرة العولمة وحدوث تغيرات في هيكلة الكثير من الصناعات مثل (الإلكترونيات والسيارات والكيماويات والطيران)، لأنها تيقنت من أن حصولها على أسواق في جميع أنحاء العالم وتنافسها مع غيرها بكفاءة لتحقيق البقاء، يستلزم تغير أسلوبها التصنيعي والتسويقي والبحثي (Griffin & Pustay, 2003: 26)، لذلك أخذت الشركات تنفق مبالغ كبيرة على "البحث والتطوير R&D" تصل بعض الأحيان إلى حد الخيال، فعلى سبيل المثال بلغت المصاريف اليومية على البحث والتطوير في الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا الغربية واليابان حوالي (630) مليون دولار في اليوم الواحد كل ذلك من أجل تحسين نواحي المنتوج كافة، فمثلاً، شركات الطيران لا تبحث عن الأمان في الطائرات فقط بل إلى تحسين نوع الكراسي التي يجلس عليها المسافرين والإسراع في خدمتهم ومحاولة إبقائهم أقل فترة في المطارات.... إلخ.

(2) ظهور فلسفات إنتاجية جديدة، أبرزها فلسفة الإنتاج الإيصائي (Customization)، التي تمثل المفتاح الأساسي للاستراتيجية التنافسية في التسعينات) لأن تنافسية التسعينات معقدة جداً ولغرض مواجهة توقعات الزبون ينبغي على الشركات أن تكون مرنة جداً، وهذا يعني أن عليها التحول من صنع منتوج محدد إلى آخر بسرعة جداً، وتصبح الدفعات الصغيرة الحجم هي الأنموذج والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن هي السائدة وتنويع الإنتاج هي الغاية.

وعلى هذا الأساس أفرزت هذه الفلسفة مجموعة طروحات وممارسات جديدة، أهمها:

(أ) ظهور فكرة (المصنع الفعّال Agile factory) والذي شعاره

-الأصغر: أي أصغر حجم ممكن للمصنع وللمنتج حجماً ووزناً.

-الأرخص: أي أدنى مستوى لكلف الإنتاج.

-الأسرع: في قدرته على تلبية احتياجات الزبائن.

ومن الأمثلة الواقعية على شعار المصنع الفعّال ما يلي:

الأصغر: تحاول الولايات المتحدة الأمريكية إنتاج حاسوب لا يزيد حجمه عن علبة السجائر الصغيرة يقوم بخزن عشرة أضعاف ما في مكتبة الكونغرس الأمريكية.

-تستخدم الآن من (50-70) رطل من الألياف الزجاجية لتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به استخدام طن من الأسلاك النحاسية.

-وزن الحاسوب النقّال (0.83) كغم وقوته أضعاف الحاسوب الضخم.

الأرخص: تقليل العمل المعاد (Re-Work) أو التالف إلى ما نسبته أقل من (0.0005%).

-تقليل حجم القوة العاملة الفنية داخل المصانع، فمثلاً شركة ميكروسيستمز الأمريكية الصناعية للكمبيوتر كان عدد العاملين فيها (16) ألف وأصبح العدد فيما بعد (8) ثمانية فقط بفعل التكنولوجيا المتقدمة واستطاع هذا العدد القليل تحقيق أرباح مقدارها (6) مليار دولار.

- تطبيق سياسة (الخطأ الصفري Zero Defect) التي تؤكد على الفحص الكامل لوحدات الإنتاج وتوفير المعلومات الرقابية، بما يجعل التالف في الإنتاج مساوياً إلى الصفر.

-الإسراع: شركة تويوتا اليابانية قلصت مدة تطوير المنتوج إلى (18) شهر وهي مدة قياسية، كما أنها تقوم بتسليم سيارة حسب طلب الزبون في غضون (72) ساعة فقط.

(3) انتشار الإنترنت بشكل كبير، حيث كان عدد الحواسيب في أوائل الثمانينات (50) ألف جهاز حاسوب أصبح في عام 2003 حوالي (170) مليون جهاز، كذلك ارتفع عدد مستخدمي الإنترنت من (275) مليون شخص عام 1999 إلى (375) مليون شخص عام 2000.

وأمام المعطيات المشار إليها في (1و2و3) انفجرت المنافسة المعتمدة على المعرفة بين الأنداد وأدى ذلك إلى تقدم دول مقابل تراجع دول في نهاية التسعينات، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1-4) الحصة السوقية لمناطق العالم في نهاية التسعينات ومقارنتها بنهاية الثمانينات

ت	المناطق السوقية	معدل الحصة السوقية	التقدم الثبات التراجع	(Δ) (∇) (O)
1-	الولايات المتحدة وكندا	%27	%5	∇
2-	الاتحاد الأوروبي	%30	%6	Δ
3-	اليابـــان	%18	%2	Δ
4-	بقيـــة العالــم	%25	%3	∇
	المجـموع	%100	صفر %	

ثالثاً ـ الإدارة الدولية بين ضرورات الممارسة ومحذورات الدخول

إن دخول ميدان العمل الدولي وبالتالي الشروع بتبني مبادئ وقواعد الإدارة الدولية وتتجاذبه قطبان أحدهما دافع للدخول والآخر مانع لها، لذا يتطلب الأمر استعراض هذين القطبين ومحاولة محاورة مسبباتها والخروج بحلول منطقية في هذا الموضوع.

1-ضرورات الدخول إلى الإدارة الدولية: تتلخص ضرورات ممارسة الإدارة الدولية بالعوامل الآتية:

أ-عوامل السوق المحلية: الاعتماد على سوق بلد واحد فيه ما فيه من مخاطر فعندما تركد الحياة الاقتصادية في ذلك البلد ويحل الكساد تجد

الشركة المحلية مبيعاتها في انخفاض وأرباحها في تدهور وربما تتعرض لخسائر وعلى العكس من ذلك عندما يكون للشركة أسواق في بلدان عديدة تستطيع أن تعوض خسائرها في بلد بمبيعاتها وأرباحها من بلد آخر حيث أنه نادراً ما يتزامن الكساد في أكثر من بلد أو على الأقل ليس بالضرورة أن يتزامن.

وعلى أساس ما تقدم نلحظ أن المصانع الموجودة في أقطار مثل (سنغافورة وسويسرا وهولندا على سبيل المثال) وجدت من المناسب العبور بمنتجاتها خارج الحدود المحلية، لأن أسواقها لا تستوعب بعد منتجاتها من ناحية وإن التوسع السوقي هو أفضل وسائل النمو من جهة أخرى.

وكذلك الحال بالنسبة لصناعة السيارات الأمريكية حيث كانت هذه الصناعة خلال كل تاريخها الماضي موجهة نحو الأسواق المحلية، ولكن منذ منتصف السبعينات واجهت هذه الصناعة كساداً شديداً في الأسواق الأمريكية مما جعل بعضها يشرف على حافة الإفلاس (مثل شركة كرايسلر ثالث كبرى شركات صناعة السيارات في أمريكا)، وقد أدى مثل هذا الهبوط الشديد على طلب السيارات في السوق المحلية إلى اتجاه أغلب الشركات الأمريكية إلى محاولة الدخول إلى الأسواق العالمية.

ب-عوامل كلفوية: تساهم " الأسواق العالمية في تخفيض كلف السلع والخدمات، عن طريق:

(1) اقتصاديات الحجم، إذ تتوزع الكلف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة مما يسهم في خفض الكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، ولتحقيق ذلك لا بدّ من وجود أسواق إضافية لتصريف السلع والخدمات، وهذه الأسواق هي في دول أخرى.

(2) رخص أجور الموارد البشرية في الخارج، حيث تبلغ معدل كلفة الساعة الواحدة لأجور العمل في أمريكا (3.13) دولار بينما في هونك كونك (0.27) دولار وفي كوريا (0.33) وفي سنغافورة (0.29) دولار، وهذا يعني أن الأجور في أمريكا تعادل (10.43) مرة عن متوسط الأجور في هذه الدول، وبالتالي فهذه إشارة واضحة لأهمية الاستثمار في الخارج. (Barnel & Muller, 1994:127).

ج-عوامل لوجستية (دعم الإمدادات): وتمثل المواد الأولية والخدمات، حيث أن توافر المواد الخام في مناطق العالم دون أخرى وبالذات في الدول النامية التي لا تستطيع خبراتها الفنية المحلية من استثمارها قد دفع بالكثير من الشركات إلى أن تعبر حدودها إلى الخارج والدخول في مجال العمليات الدولية (Robinson,1981:160). فعلى سبيل المثال تحصل الكثير من شركات القهوة على البن من أمريكا

الجنوبية، ويشتري اليابانيون منتجات الغابات من كندا، وتستورد الكثير من الدول النفط من أقطار أوبك.

د- عوامل تكنولوجية: وتشمل المؤشرات الآتية:

1) الاتصالات ووسائل النقل والمعلومات فقد أصبح من السهولة الآن عقد الصفقات التجارية عبر البريد الإلكتروني، كما أن سرعة السفر سهلت الكثير من التنقلات والشحن التجاري.

2) المعلوماتية التي تزودها شبكة الإنترنت إذ أن معظم الصفقات تتم الآن عن طريق الإنترنت حيث يستطيع تاجر من اليابان أن يشتري بضاعة من بريطانيا ويتم دفع المال عن طريق مصرف في هولندا. وهكذا.

هـ-عوامل اجتماعية: وتنعكس هذه العوامل في التغير الاجتماعي حيث هناك استعداد من الزبائن الآن لشراء السلع والخدمات ذات الجودة العالية مهما كان مصدرها، ففي الخمسينات كان الأمريكيون يرفضون شراء السلع اليابانية لاعتقادهم أنها سيئة الصنع أولاً وبسبب حربهم مع اليابان ثانياً، لكن الآن مع الفضائيات فالجمهور مستعد لتقبل إعلان عن أي سلعة، المهم الجودة والسعر الملائم والكفاءة.

<u>2-محددات ومحاذير الدخول إلى الإدارة الدولية:</u> تكمن محاذير الدخول إلى الإدارة الدولية بالآتي:

أ-عوامل سيادية: وتتمثل في الحفاظ على سيادة الدولة من عمليات الاحتكار من قبل الشركات الدولية وبالتالي التأثير في القرار السياسي لهذه الدول وهناك الكثير من الأمثلة الواقعية على ذلك وكما يأتي:

1-مرّت الولايات المتحدة في منتصف عام 1979 بأزمة نقص الوقود المكرر وذلك نتيجة لتحكم شركات النفط الأمريكية في ذلك وحاولت وزارة الطاقة الأمريكية إجبار الشركات على زيادة كمية الوقود المكرر ولكن هذه الشركات هددت بعدم إحضار النفط الخام إلى أمريكا وبيعه بدلاً من ذلك في أوروبا، مما جعل وزير الطاقة الأمريكي يحجم عن اتخاذ أية إجراءات ضد هذه الشركات بل واعتذر لها علناً عبر وسائل الإعلام.

2-هناك أقل من عشر شركات دولية تتحكم في أغلب تجارة العالم في مجال البوكسايت والنحاس والرصاص والألمنيوم والحديد والخام والموز والشاي، إذ ثلاث شركات فقط تتحكم بما نسبته (70%) من إنتاج وتسويق الموز في العالم، كما أن ست شركات فقط تسيطر على (60%) من تجارة البوكسايت و(70%) من تجارة العالم من الألمنيوم.

ب-عوامل المخاطر السياسية: تمثل احتمال حدوث تغيير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الأجنبية المعنية، ويقسم بعض الكتّاب المخاطرة السياسية إلى نوعين:

(1) مخاطرة عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون تمييز.

(2) مخاطرة خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعاً بذاته، وتقسم بدورها إلى اتجاهين هما:

أ- مخاطر تؤثر على الملكية وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.

ب-مخاطر تؤثر على العمليات وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد.

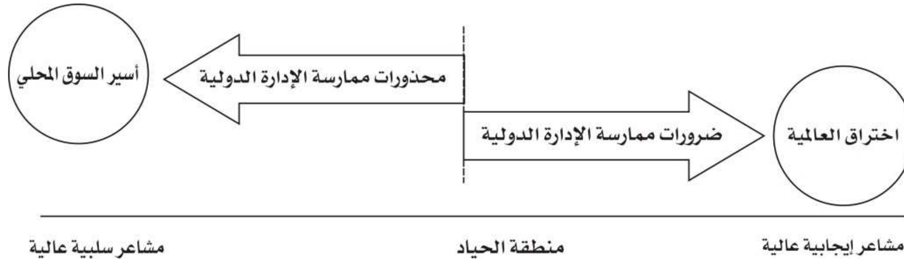
ج-عوامل أخلاقية: وتنعكس هذه العوامل بالممارسات الآتية للشركات الدولية:

(1) زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع.

(2) الترويج لسلع تم منعها أو حدد استهلاكها في بلدانها الأصلية لأسباب صحية أو بيئية، مثل تصدير التبغ والترويج له في الدول النامية بعد أن حددت قوانين الدول المتقدمة من استهلاكه.

(3) فضائح الفساد الإداري، فمثلاً فضيحة (Water Gate) في أمريكا في السبعينات أماطت اللثام عن الدور الكبير الذي تلعبه (تبرعات) الشركات الكبيرة في توجيه مصير انتخابات رئاسة الجمهورية هناك، كما تم أيضاً كشف النقاب عن العديد من الرشاوي الدولية، التي شملت مسؤولين على مستوى حكومي عال في دول مثل هولندا، اليابان، إيطاليا، السعودية، مصر، المغرب، والتي بلغت قيمتها (400.000.000 أربعمائة مليون دولار).

وفي ضوء الطروحات السابقة وتأسيساً عليها، يمكن تصوير ضرورات الإدارة الدولية ومحذوراتها بالنموذج الآتي:



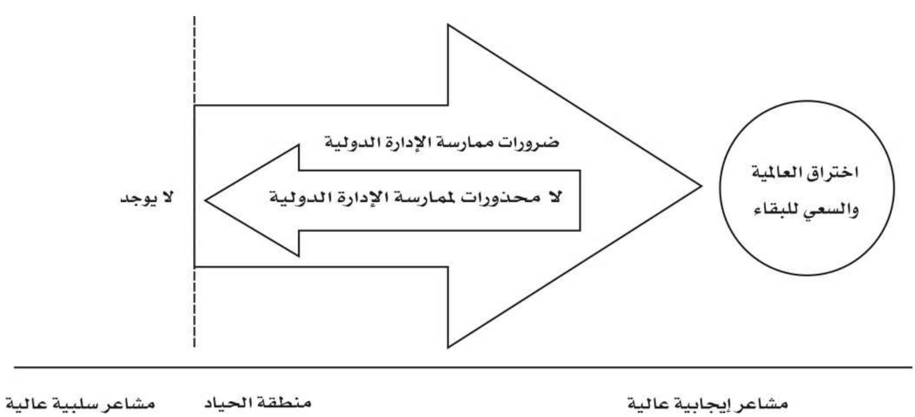
شكل (1-7) ممارسة الإدارة بين الضرورات والمحذورات

ولكن وجهة نظرنا تشير إلى ضرورة تقليل منطقة المحذورات ومحاولة سحبها وتذويبها في منطقة الضرورات لتشجيع ممارسة الإدارة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1-زيادة الشفافية في التعامل بين الشركات والدول المضيفة من خلال اطلاع كل منهم الآخر عن شروطه وحدود عملياته وغاياته الأساسية.

2-الالتزام العالي بأخلاقيات العمل الإداري من قبل الشركات وبناء قواعد ثقة رصينة بينها وبين البلدان المضيفة وبخلافه تكون مستعدة لتقبل كل أنواع التبعات القانونية والدولية.

وإذا ما حققنا ما تقدم فستكون صورة الأنموذج السابق بالشكل الآتي:



شكل (1- 8) تذويب محذوراتممارسة الإدارة الدولية
ضمن ضروراتها

أسئلة الفصل الأول:

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1- إذكر أبرز مؤشرات التعامل مع العولمة كواقع مفروض على منظمات الأعمال ثم تكلم عن واحد منها بالتفصيل؟

2- عرف عولمة الاقتصاد؟ ثم بين كيف تساهم في زيادة التكامل في الثقافات عبر مجتمعات العالم المختلفة.

3- ميز بين الأعمال الدولية والإدارة الدولية؟ وحاول أن ترسم شكل يوضح طبيعة العلاقة بينهما؟

4- حدد مفهوم الإدارة الدولية موضحاً أبرز خصائصه؟

5- عدد أنواع الشركات؟ ذاكراً أبرز خصائص كل منها بإيجاز؟

6- ما مراحل تطور الإدارة الدولية؟

7- أذكر ثلاث من العوامل الدافعة صوب الإدارة الدولية وثلاثة أخرى مانعة صوب الإدارة الدولية؟

ثانياً الأسئلة التفكيرية

1-برأيك، كيف يمكن أن نبني جسور النوايا الحسنة في البلاد العربية لتشجيع الأعمال الدولية؟

2- عند استعراض مفاهيم الإدارة الدولية، لاحظنا انقسام الكتّاب والمنظرين إلى ثلاثة اتجاهات فكرية؟ هل تعتقد أن هذا الانقسام جوهري أم شكلي؟ وما تبريراتك بهذا الصدد.

3- في ضوء قراءاتك لمضامين الفصل؟ حاول أن تحدد أهم متطلبات تنشيط الإدارة الدولية في منظمات الأعمال العربية.

4- عرضت عليك حالة لإحدى شركات الأعمال حدود نشاطها الحالي هو المحلية، وتطمح أن تصبح شركة عالمية، ما النصائح التي يمكن أن تقدمها لهذه الشركة؟

5- كيف تبرر أن زيادة الإفصاح والشفافية في عالم الأعمال تساهم في زيادة التوجه نحو الإدارة الدولية والعمل العالمي؟

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول الحرف الذي يمثل الإجابة الصحيحة لما يأتي:

1-تعد العولمة، ظاهرة

أ- قديمة ب- حديثة ج- أ + ب د- لا شيء مما ذكر

2- نطاق الأعمال الدولية، هو:

أ- أوسع من الإدارة الدولية ب - أضيق من الإدارة الدولية

ج- مساوي للإدارة الدولية د - لا شيء مما ذكر

3- أحد مؤشرات الاهتمام بدراسة الإدارة الدولية في الجامعات هو تدويل مناهج إدارة الأعمال بنسبة:

أ- 65% ب - 75% ج - 85% د - 95%

4- من خصائص الشركات الدولية أن نسبة موجوداتها ومبيعاتها ومواردها البشرية الأجنبية، تمثل نسبة:

أ- 20- 30% من النسبة الكلية ب- 20-25% من النسبة الكلية

ج- 25-30% من النسبة الكلية د- لا شيء مما ذكر

5- الشركات التي يكون التجانس الثقافي فيها عال، هي:

أ- الشركات المصدرة ب - الشركات الدولية

ج- الشركات العالمية د - لا شيء مما ذكر

6- الشركات الدولية، لها:

أ- جنسية واحدة ب - جنسيتين اثنتين

ج- أكثر من جنسية د - لا شيء مما ذكر

7- الشركات التي يكون تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد، تسمى:

أ- الشركات الدولية ب - الشركات متعددة الجنسيات

ج- الشركات العالمية د - الشركات المصدرة

8- المرحلة الثالثة من مراحل تطور الإدارة الدولية، تسمى:

أ- مسرح السوق العالمي وتنافس الأنداد

ب- هيمنة السوق المعرفي والانفجار التنافسي

ج-انبعاث قوى جديدة د - بروغ الولايات المتحدة وأفول أوربا واليابان

9- شركة تويوتا شحنت أول سياراتها للولايات المتحدة بعلامة:

أ- كورولا ب - أكرون ج- كورونا د- كانون الأول

10- فلسفة Customization، تعني:

أ- الإرضائية ب- التكميلية ج- الانتاجية د- الإيصائية

رابعاً: أسئلة الخطا والصواب

اكتب كلمة (صح) أو (خطأ) في الفراغ المقابل للفقرات:

1- ( ) عوامل السوق المحلية، إحدى العوامل المانعة للدخول في الإدارة الدولية.

2- ( ) شعار المصنع الفعّال (الأكبر، الأسرع، الأغلى)

3- ( ) ترتيب أنواع الشركات هو: (المحلية، الدولية، المتعددة الجنسيات، التصديرية، العالمية).

4- ( ) أبرز متطلبات زيادة فاعلية الشركات العالمية هو دراسة الثقافات الوطنية والتنظيمية.

5- ( ) التنظيم اللامركزي هو السمة المميزة للشركات المحلية.

6- ( ) بروز ظاهرة الارتباط الدولي إحدى مؤشرات عولمة العرض.

7- ( ) للعولمة مظاهر اقتصادية فقط.

8- ( ) الشركات العالمية هي الشركات التي لا وطن لها.

9-( ) شركة تويوتا صدرت سيارتها للولايات المتحدة تحت اسم (داتسن).

10-( ) تصل عوائد الشركات المصدرة من الأعمال الدولية إلى (%40) من مجموع أرباحها.

مصادر الفصل الأول

1. ديسلر، كاري، (1992)، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض.
2. العلاق، بشير (2003)، تطبيقات الإنترنت في التسويق، دار المناهج، عمان.
3. زلولم، عبد الحي (1999)، نذر العولمة، دار الفارس للنشر والتوزيع والإعلان، عمان.
4. شبكش، علي حسن (2001)، العولمة: نظرية بلا منظر، مطابع السادس من أكتوبر، القاهرة.
5. مارتين، هانس، وشومان، هارالد، (2003)، فخ العولمة : الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، دار المعرفة، الكويت.
6. أحمد، عبد الرحمن أحمد، (2001)، مدخل إلى إدارة الأعمال الدول،، دار المريخ، الرياض.
7. بعيرة، أبو بكر، (1992) الإدارة في البيئة الدولية، منشورات الجامعة المفتوحة، ط 1، طرابلس.
8. مارتين، هانس، وشومان، هارالد، (2003)، فخ العولمة : الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، دار المعرفة، الكويت.
9. العبدلي، قحطان والعلاق، بشير، (2006)، إدارة التسويق، عمان.
10. الفيتوري، عطية المهدي، التخطيط الاقتصادي في ظل فهم أفضل لمنظمة التجارة العالمية، (2004)، مجلة البحوث الاقتصادية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، بنغازي.
11. نجم، نجم عبود، العولمة والمحلية في إدارة الأعمال الدولية، (2004)، مجلة البحوث الاقتصادية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، بنغازي.
12. الصميدعي، محمود ويوسف ردينه، (2007)، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
13. أحمد، أحمد عبدالرحمن، (2001)، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض.
14. العامري، صالح والغالي، طاهر، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

15- Barrel, M & Muller, B (1994), Global Reach, Home wood, New York. Pine I I, J. 1993, Making Mass Customization Work, Harvard Business Review, Sep-Oct

16- Port, O. 1994, The Agile Factory, Custom Made Direct from The Plant, Business week, Dec, 19.

Griffin, & Pustay, (2003), International Business- Amanagerial Perspective-, Addison Wesley Longman, England.

17- Schwamm. P & Germidis V., 1977, Ethics of Management in H. B. Maynard, Mc Grow-Hill, New York.

18- Temple, J., Johnson, P., (2000), Social Capability & Economic Development, OxfordEngland, NuffieldCollege.
Gumment, E., (1996), Globalization and Public Policy, Cheltenham, U,K: brook field.

19- Sekimoto, T., (1990), Technological Innovation and Corporate Management for the 21st Century, Computers in Industry, Vol: 14, No:4.

20- J. ents & Oprations, 10th ed, Daniels, J. etal., (2004), International Business –Environm-

الفصل الثاني
خصائص كيانات منظمات الأعمال الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكرية،أن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1-تعرف خصائص الفلسفة الإدارية للمنظمات الدولية.

2-تحديد الخصائص التنظيمية للمنظمات الدولية.

3-تشخيص الخصائص البشرية للمديرين التنفيذيين في المنظمات الدولية.

4-توضيح الخصائص الإلكترونية للمنظمات الدولية.

5- توصيف الخصائص التفاعلية للمنظمات الدولية.

حالة دراسية (2)
فلسفة وهيكل شركة Unilever

شركة (Unilever) من الشركات الكبرى لتجارة البضائع، تبلغ مبيعاتها السنوية (57) مليار دولار وتتبع خطى بروكتر وكامبل. وضمن الأسماء التجارية المعروفة لـ (Unilever)، هي (ليبتون، دوف، هيلين كيرتس، الفازلين، كيوتيس).

وتتضمن مجموعة المنتجات الرئيسية لها (زبدة، المارجرين، والزيوت، والأطعمة المجمدة، والمشروبات، ومنتجات العناية الخاصة) فضلاً عن أنها المصنع الأكبر (للآيس كريم) في العالم. إن ملكية الشركة وبناء إدارتها أمر فريد فإن رئاسة (Unilever) في لندن وروتردام وتعمل بواسطة شركتين مختلفتين كل واحدة منها تستقر في إحدى المدن سابقة الذكر، ولكل من هاتين الشركتين آليات عمل مستقلة ولكن وفقاً لإجراءات ولوائح متشابهة للمديرين وعلى مدى سنين فإن (Unilever) كانت وفي بعض المناسبات تقوم بأعمال أخرى لإسناد عمليات الإنتاج العائدة لها، مثال ذلك: أسست الشركة وحدة كيميائية تعتمدها في صناعة المارجرين وفي ذلك الوقت كان المديرين يعتقدون بأن هذا العمل يوفر لهم تنبؤاً وقدرة على السيطرة على مصادر الموارد الأولية.

ورغم ذلك فإن (Unilever) غالباً ما كانت تنمو بواسطة القيام بأعمال إنتاجية استهلاكية أخرى والعديد منها قد أسند هذه العمليات بشكل جيد، بحيث تطورت الشركة إلى درجة مكنتها من بناء خمس مجموعات عمل أساسية:

1-المنتجات الغذائية.
2-المنتجات الشخصية.
3-منتجات المساحيق والصوابين.
4-منتجات الزينة والعطور والشعر.
5-منتجات المواد الكيميائية الخاصة.

وكلما استمرت الشركة بالتوسع فإن نمو الترتيبات يتزايد بشكل مؤثر وأن الطرق والعمليات المستخدمة في الرزم والتوزيع وترويج البضائع والعلامات التجارية للمجاميع الإنتاجية الاستهلاكية الأربعة (1-4) متشابهة جداً وباستطاعة المديرين أن ينتقلوا عبر هذه الأعمال بشكل سهل ويتعرفون حول ظروف السوق المحلية في مختلف الدول بشكل حر ومتبادل ولكن مجموعة الكيماويات الخاصة كانت وحدها تمثل قصة مختلفة كاملة فطالما أنها منتجات غير استهلاكية فإنها ترتبط بشكل غير مباشر مع المجاميع الإنتاجية للمستهلك، فعلى سبيل المثال، في بعض الأسواق تقوم شركات معينة بصناعة المواد الكيميائية التي تحتاجها شركة (Unilever) التي تقوم بدورها باستخدام تلك المواد لإيجاد منتجاتها الاستهلاكية لإعادة بيعها في مختلف أنحاء العالم وفي عام (1997) بدت الشركة غير قادرة على المنافسة مع بروكتر وكامبل، حيث سيطرت بروكتر وكامبل على الحصة السوقية الأكبر وكانت (Unilever) صامدة؟!

أمام هذه المعضلة استأجرت الشركة الخبير (فيدز جيرارد) بدراسة الموضوع بعناية وخلص إلى نتيجة مفادها أن الجزء الأكبر من المشكلة يعود لمنتجات المواد الكيميائية الخاصة، للأسباب الآتية:

1-لأنه لا يتوافق مع أهداف الربحية للشركة.

2-بإمكان الشركة شراء بعض الكيماويات التي كانت تصنعها من السوق بسعر أقل أو مساو لكلفة تصنيعها.

3-إن الكلفة الإدارية لهذه المنتجات عالية وذلك لعدم علاقتها المباشرة بمجاميع المنتجات الأربع الأخرى.

وطبقاً لما تقدم، قررت الشركة في منتصف عام 1997 بيع وحداتها الكيميائية الخاصة، وهذا الإجراء عالج ضعف الكفاءة في الهيكل وولد نقداً أيضاً يمكن أن يستخدم لتقليل الديون ولتمويل متطلبات أخرى في أعمال أخرى. وقد توصل (جيرارد) إلى حقيقة تؤكد أن بناء فلسفة الشركة بشكل جيد سيساعد في إيجاد هيكل فعّال يسمح للشركة بتركيز اهتمامها على المنافسة مع بروكتر وكامبل والشركات الأخرى في سوق المنتجات الاستهلاكية، وطبقاً لذلك ففي أواخر عام 1997 تفاوضت (Unilever) على بيع مجموعة بسعر يقدر بحوالي (8) مليار دولار.

ومثلت جهود (Unilever) لبيع العمليات الكيميائية الخاصة قراراً استراتيجياً مهماً ولكن القواعد المخفية لهذا القرار كانت بناء فلسفة الشركة وإعادة تصميم هيكلها بما يساهم في تحسين إمكانياتها التنافسية في السوق الدولية.

المطلــوب:

1-حاول أن تبرز ملامح مشكلة شركة (Unilever).

2-هل تعتقد أن الشركة المذكورة كانت تعاني من عدم قدرتها على تشخيص مشكلتها الأساسية؟

3-هل كانت الشركة المذكورة موفقة في استئجار الخبير الإداري؟ لماذا؟

4-هل دائماً إعادة بناء فلسفة الشكل وهيكلها تساهم في تطوير أداء الشركة؟ وكيف؟

بالاستناد إلى معطيات الحالة الدراسية لشركة (Unilever) يظهر أن مسألة الدخول إلى الأسواق الدولية ومحاولة البقاء في عالم المنافسة يستلزم وإعادة جملة من الخصائص المتعلقة بالجوانب التنظيمية والبشرية والتقنية، وإدراكها بشكل سليم والاستعداد لتأمينها وممارستها.

وانطلاقاً من ذلك، سنحاول تغطية الموضوعات الآتية:

أولاً: خصائص الفلسفة الإدارية للمنظمات الدولية:

يشير مفهوم الفلسفة الإدارية إلى (البناء المعرفي المترابط الذي يهيئ منطلقاً للتفكير لحل أنواع محددة من المشكلات).

كما وتعّرف على أنها (نظام تفكير تعتمده إدارة المنظمة بعامة عند تأديتها لمهماتها المحققة لرسالتها) ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح أن الفلسفة تعد الأساس في تحديد توجه الإدارة ورسالتها: لأن المنظمات تشبه إلى حد ما أي فرد. فكما أن للأفراد معتقدات ومواقف وأهداف وعادات يمتاز بها الواحد عن الآخر فإن أية منظمة تتطور لديها مع الزمن شخصيتها الواضحة.

وفي ضوء المعطيات آنفة الذكر نستخلص أن أي منظمة تحتاج إلى فلسفة واضحة لتحقيق رسالتها، وأن تحمل هذه الفلسفة جملة من الخصائص التي تبين التصورات والمواقف والمعتقدات والطموحات والإلتزامات. وبما أن منظمات الأعمال الدولية شكل من أشكال المنظمات إذن يجب أن تكون لها فلسفة تتميز بخصائص معينة ويحدد الكتّاب والمنظرين هذه الخصائص بالآتي:

1-الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.

2-الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها، وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة.

3-استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.

4-الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتعميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.

5-قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز.

6-إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنظمة.

7-إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.

8-الاعتراف بمنطق الجودة الشاملة كمفهوم شامل تغطي نواحي العمل الإداري والسعي لتحقيق مرحلة انعدام الخطأ.

9-إدراك العالم كوحدة متكاملة واعتبار مسألة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي إلى العالمي ضرورة مفروضة.

10-الإيمان بأهمية التكامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تحالفات استراتيجية حتى لو كان ذلك مع المنافسين.

11-إدراك أهمية الزبون وضرورة الاقتراب منه واتخاذه معياراً أساسياً في اتخاذ القرارات التجديدية والتطويرية.

12-الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة.

13-إدراك أهمية التعامل مع المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر.

14-رفض المبادئ والمسلمات الكلاسيكية في الإدارة والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية في شكلها الأولي الظاهر.

15-رفض المنطق القائم على التسلسل أو التتابع في التفكير أو العمل وقبول منطق التفكير المقلوب أو التفكير الجانبي.

16-الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة ومن ثم يجب أن تحتل تنمية الموارد البشرية وتطويرها الاهتمام الأكبر عند مراكز القرار في المنظمة.

ثانياً: الخصائص التنظيمية للمنظمات الدولية:

إن المنظمات المتوجهة صوب الدولية أو التي تروم التوجه نحو ذلك، عليها أن تتمتع، أو تحاول تهيئة بمجموعة من الخصائص التنظيمية التي تؤهلها لممارسة النشاط الدولي.

وتأخذ هذه الخصائص اتجاهين، هي:

1-خصائص معرفية: تتحدد الخصائص المعرفية بالجوانب الآتية:

أ-المعرفة بالمنطق: وتعني قدرة المديرين وتفهمهم المسبق للظروف الثقافية والتجارية والاجتماعية والاقتصادية للدول التي يراد ممارسة النشاط فيها.

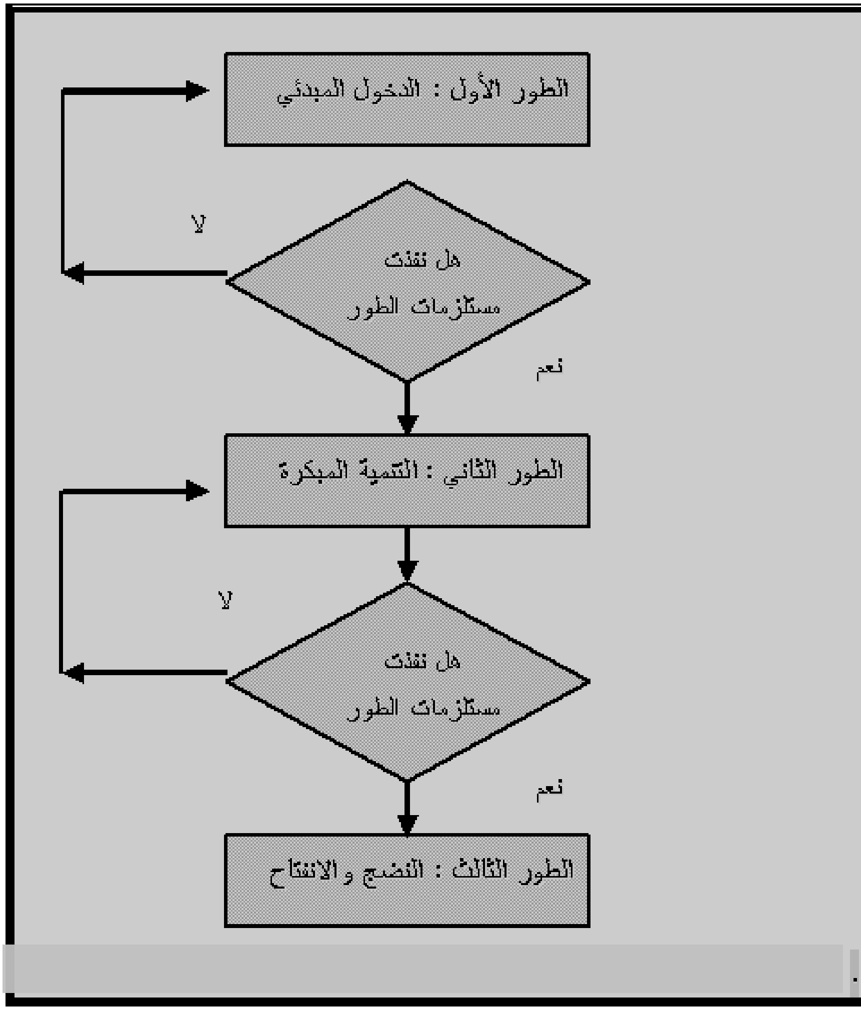
ب-المعرفة بمستلزمات الإنتاج: وتشير إلى استيعاب المديرين للميول التكنولوجية وحاجات الزبائن والقوى التنافسية التي تؤثر على البضائع التي تنتجها وتبيعها.

ج-المعرفة الوظيفية: وتركز على قدرة المديرين إلى تحقيق الاندماج والمشاركة بين الموارد البشرية العاملة في المنظمة وخبراء العمليات الأساس مثل الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، نظام المعلومات الإدارية.

2- خصائص القدرة على التعامل مع أطوار التحول:

إن وصول المنظمات إلى الدولية وتحقيق موطئ قدم في أسواقها لا يكون مفاجئ، بل يكون بشكل تدريجي عبر مجموعة من أطوار التحول. والمهم في هذا المقام أن تمتلك المنظمة خصائص تمكنها من التعامل مع هذه الأطوار بفاعلية لبلوغ غايتها في تحقيق البقاء في دائرة المنافسة الدولية.

ويلخص الشـكل (2-1) هذه الأطوار:



شكل (2 -1)
أطوار التحول إلى الدولية.

ويظهر من الشكل السابق ان الاطوار هي:

الطور الأول: الدخول المبدئي

عندما يسترعي انتباه المنظمة سوق معين وتروم تسويق منتجاتها إليه بعد دراسة حاجاته واستطلاع رغباته، يتم الدخول المبدئي إليه وبحذر من خلال مجموعة الممارسات مثل التصدير المباشر أو الترخيص بالإنتاج أو بناء المكاتب التجارية المحلية، إلا أن الشركة الأم تبقى مسؤولة عن جميع الأعمال الوظيفية في هذا الطور.

الطور الثاني: التنمية المبكرة

عند نجاح المنظمة (الشركة) الأم في الأسواق الأجنبية، تعمل على إنشاء قطاع أعمال أو شركة في الدولة المضيفة، إذ تجعل تنظيمها في هذه المرحلة بجزئين، الأول: يشمل أداء بعض الوظائف والعمليات محلياً، مثل تطوير المنتجات والتمويل والتسويق. أما الثاني: يتضمن مهمات الشركة الأم وبالتدريج تمنح الشركات المحلية الاستقلال والاكتفاء الذاتي كلما
زادت قوة.

الطور الثالث: النضج والانفتاح

عند نجاح فروع المنظمة الدولية في الأسواق الأجنبية وزيادة مهارات مديريها المحليين تقوم بدعم وتعزيز الإجراءات الإدارية وتصبح الشركة المحلية (الفرع) مستقلة تماماً لها مساهمون محليون وأسهمهم تتداول في السوق كما حدث في حالة شركة (نورت أمريكان فيليبس) التي كانت في الأصل فرع لإحدى الشركات ثم أصبحت شركة مستقلة.

ثالثاً: الخصائص البشرية للمديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال الدولية:

قد يتصور البعض أن الموارد البشرية العاملة في المنظمات الدولية أو التي تحتاج إليها المنظمات لدخولها الأسواق الدولية هي ذاتها الموارد البشرية المحلية؛ والحقيقة غير ذلك! والسبب ببساطة هو أن المنظمات الدولية تحتاج إلى خصائص بشرية معينة تؤهلها لإدارة عملياتها في الخارج، لأن العمل في الخارج له خصوصيته وبيئته المستقلة ومتغيراته التي قد تختلف جملةً وتفصيلاً عن المتغيرات المحلية.

ويشير (David Lilientnal) في كتابه (الشركات الكبيرة) إلى ذلك بوضوح إذ يقول: (إن مصير أمريكا يتقرر إلى حد كبير بمدى نجاح منظمات الأعمال الكبرى وبالتالي فهو يتوقف على مساعدة المديرين التنفيذيين الذين بما لديهم من تأثير اجتماعي وسياسي واقتصادي، حيث يلعبون دوراً هاماً في تقرير هذا المصير).

واستناداً لما تقدم وتأسياً عليه، استخدمت المنظمات الدولية سواء اليابانية أو الأمريكية أو الأوروبية معايير تكاد تكون متقاربة لتحديد الصفات للإداري المرجح نجاحه في هذه المنظمات، فنجد (ويس كيلر) رئيس مجلس إدارة شركة (فيليبس) الهولندية يحدد الخصائص المرغوبة عند الاختيار لإداري المستقبل بقوله: (لا يجب علينا البحث عن المهارات المهنية والبراعة التجارية فحسب ولكن علينا أيضاً أن نبحث عن قدرة المدير واستعداده للإنصات للآخرين، وانفتاحه وسلامة تفكيره، ومهارات الاتصال لديه، والفهم والمعرفة بالتطورات الاجتماعية.

أما شركة (ماتسوشيتا) اليابانية، فاختصرت تجربتها في اختيار الإداريين للعمل في فروعها بالخارج بكلمة (SMILE) وهو مختصر مشتق من الأحرف الأولى للخصائص المطلوبة في المدير وهي:

1-التخصص (Specialty) وتشمل (المهارة، القدرة، المعرفة المطلوبة).

2-القدرة الإدارية (Managerial Ability) وتتضمن (القيادة واتخاذ القرار والتحفيز).

3-الانفتاح الدولي (International) وتشمل الاستعداد للتعلم والقدرة على التكيف مع العالم الخارجي.

4-الإمكانات اللغوية (Language Facility) وتتضمن معرفة الإداري بأكثر من لغة أو معرفة بلغة البلد الذي تمارس به الشركة نشاطها في الأقل.

5-الاجتهاد (Endeavor) وتتضمن أبعاد (الحيوية، المثابرة، الإصرار في مواجهة الصعوبات).

أما شركة (NAC) فتضع خصائص الإداري الدولي بخاصيتين اثنتين هما:

1-الشخصية، وأبعادها (الحيوية، القدرة على التكيف، التحمل، الفضول).

2-المقدرة، وأبعادها (المهارات الإدارية، المعرفة الوظيفية، القدرة اللغوية، مهارات التفاوض، القدرة على حل المشكلات).

وحدد (Richard & Negandhi) من خلال دراسة شملت (1161) إداري في (40) بلداً، خصائص الإداري بتسع خصائص،وكما موضح في الجدول (2-1) مرتبة تنازلياً بحسب أهميتها:

جدول (2-1) خصائص الإداري الدولي.

ت	الخصائص	نسبة الأهمية %
1-	قدرة الزوجة والأطفال على التكيف الثقافي	20
2-	القدرة القيادية	19
3-	المعرفة بخصائص العمل	14
4-	المعرفة بلغة وعادات البلد الضيف	13
5-	التعليم الجيد	13
6-	احترام أهل وقوانين البلد المضيف.	12
7-	الخبرات السابقة في المجال الدولي.	4
8-	الرغبة في العمل في الخارج	4

-9	خصائص أخرى متفرقة	1
	المجموع	100

ويظهر من الأهمية النسبية للخصائص، أن المرتبة الأولى كانت لقدرة الزوجة والأطفال على التكيف الثقافي ثم القدرة القيادية بالمرتبة الثانية والمعرفة بخصائص العمل بالمرتبة الثالثة ثم المعرفة بلغة وعادات البلد المضيف بالمرتبة الرابعة، والتعليم الجيد بالمرتبة الخامسة واحترام أهل وقوانين البلد المضيف بالمرتبة السادسة والخبرات السابقة في المجال الدولي بالمرتبة السابعة والرغبة في العمل في الخارج بالمرتبة الثامنة وأخيراً وبالمرتبة التاسعة جاءت الخصائص الأخرى المتفرقة.

والملفت للنظر في نتائج هذه الدراسة هو أن المرتبة الأولى لم تكن للخصائص ذات الصلة المباشرة بالعمل الدولي بقدر ما كانت لخصيصة شخصية صرفه هي (قدرة الزوجة والأطفال على التكيف الثقافي)، وفي رأينا، قد يكون السبب وراء تصدر هذه الخصيصة للخصائص الأخرى منطلقاً من مسألة الارتياح النفسي للإداري وعائلته يساهم مساهمة كبيرة في زيادة دافعيته نحو العمل والإنجاز مما ينعكس تأثير هذه الدافعية على الخصائص الأخرى ويزيد من فاعليتها بدليل أن المرتبة الثامنة (وهي ما قبل الأخيرة) كانت لخصيصة (الرغبة في العمل في الخارج) وهذا يعني بالاستناد إلى معطيات هذه الدراسة، إن الأهم هو ليس الرغبة الشخصية للإداري للعمل في الخارج بقدر ما هي تكيف عائلته الذي سيزيد من رغبته العمل في الخارج، وبالتالي فإذا ضمنا تكيف العائلة ضمناً حتماً الرغبة في العمل خارجياً.

وشخصت دراسة أخرى أجريت على (70) فرعاً لشركات أجنبية عاملة في الولايـات المتحـدة الأمريكية، أهم خصائص الإداري الدولي وكما موضح في الجدول (2-2) مرتبة تنازلياً بحسب أهميتها.

جدول (2-2) خصائص الاداري العالمي

ت	الخصائص	نسبة الأهمية %
-1	الخبرة	42.9
-2	التكيف والمرونة	40.0
-3	المعرفة الفنية بطبيعة العمل	34.3
-4	الكفاءة والقدرة والأداء السابق	34.3
-5	العبقرية الإدارية	22.9

-6	المهارات اللغوية	11.4
-7	القدرة على العطاء	10.0
-8	الرغبة في العمل في الخارج	10.0
-9	العلاقة مع الإدارة	7.0
-10	مستوى التعليم	5.7
-11	القدرة على الخلق والإبداع	5.7
-12	الاستقلال في الرأي	4.3
-13	القدرة على الاتصال	4.3
-14	التفتح العقلي	2.9
-15	نفس المعايير المستخدمة محلياً	2.9

ويظهر الجدول السابق أن الخبرة احتلت المرتبة الأولى والتكيف والمرونة بالمرتبة الثانية والمعرفة الفنية بطبيعة العمل بالمرتبة الثالثة ثم الكفاءة والقدرة على الأداء السابق بالمرتبة الرابعة والعبقرية الإدارية بالمرتبة الخامسة والمهارات اللغوية بالمرتبة السادسة والقدرة على العطاء بالمرتبة السابعة والرغبة في العمل بالمرتبةالثامنة والعلاقة مع الإدارة بالمرتبة التاسعة ومستوى التعليم بالمرتبة العاشرة والقدرة على الخلق والإبداع بالمرتبة الحادية عشر والاستقلال في الرأي بالمرتبة الثانية عشر والقدرة على الاتصال بالمرتبة الثالثة عشر والنضج العقلي بالمرتبة الرابعة عشر وأخيراً المعايير المحلية بالمرتبة الخامسة عشر.

واقترحتدراسة أخرى جملة من خصائص المدير العالمي يوضحها الجدول (2-3).

جدول (2-3) خصائص المدير العالمي

ت	الخصائص
-1	يحسن التكيف مع بيئات أعمال مختلفة.
-2	يتصل ويتعامل بفاعلية مع أناس من ثقافات مختلفة.
-3	يكون حساساً ومدركاً للاختلافات في ثقافات خارجية لزبائن وموردين

	ومنافسين وحلفاء.
4-	يفهم ويحترم معتقدات وقيم وممارسات مختلفة.
5-	يتحدث أكثر من لغة
6-	يتفهم نظم وضوابط حكومية وسياسية مختلفة.
7-	ينقل ويعبر عن الاحترام في التعامل مع الآخرين.
8-	لديه خبرة فنية عالية في مجاله

والملاحظ من جملة الخصائص السابق ذكرها، هناك خصائص متشابهة كثيرة فيما بينها مقابل تباين محدود سواء في إضافة أو حذف خصائص معينة أو في ترتيب أهميتها النسبية، وهذا ناجم عن اختلاف بيئات إجراء الدراسة وكذلك سعة عينة الدراسة.

وفي رأينا، وبرغم الاختلافات أو التباينات بين ترتيب الخصائص التي وردت في الدراسات، نقترح وبمستوى هذا الكتاب تنظيم الخصائص على أربعة مجالات تحتوي على (22) مؤشراً، وبحسب الجدول (2-4).

جدول (2-4) تصنيف خصائص الإداري بحسب المجالات والمؤشرات

ت	المجال	مؤشراته
1-	الشـــخصية	- الحيوية - الفضول - الذكاء - مستوى التعليم - النضج العقلي - الثقة بالنفس - التحمل
2-	المهنية	- المهارة الإدارية - المهارة اللغوية من خلال إجادة أكثر من لغة. - الخبرة السابقة في العمل الدولي - الرغبة في العمل الدولي - المهارات التفاوضية.

		- القدرة القيادية.
3-	التقنية	- يجيد استخدام الحاسوب والإنترنت. - يفهم عمل الشبكات الإلكترونية. - يعرف مرتكزات الإدارة والتجارة الإلكترونية. - يتمكن من التفاوض عبر الإنترنت.
4-	البيئية	- يتكيف مع البيئات الثقافية الأخرى. - يهيئ مستلزمات تكييف عائلته مع الأجواء الخارجية. - يتحمل الغربة. - يحترم أهل البلد المضيف. - يطبق قوانين البلد المضيف.

رابعاً: الخصائص الإلكترونية للمنظمات الدولية:

أصبحت اليوم جميع الأعمال تتنافس في عالمين الأول: العالم المادي المصنوع الذي يراه ويلمسه المديرون، والثاني: العالم الإلكتروني (E-World) المصنوع من المعلومات والذي يعمل على الإنترنت أو شبكات الأعمال. (Jeffery & Sviokla, 1995:75).

فإذا كان السوق هو (المكان) الذي يتم فيه تبادل السلع والخدمات وينشئ القيمة المادية، فإن الفضاء السوقي (Market Space)، هو الفضاء الرقمي الافتراضي الذي تكون علاقاته ومنتجاته وخدماتهعبارة عن معلومات محوسبة شبكياً، ينشئ القيمة الرقمية الافتراضية على نطاق واسع من الخيارات وعلى أساس القدرات الذاتية للشركة وقدرات الآخرين كالموردين والمنافسين.

وأمام هذه التبدلات في الآليات المعاصرة طرأ تغيير في خصائص المنتجات المطلوبة واتخذت الأشكال الآتية:

1- منتجات تشهد فجوات في التوزيع:

وهي المنتجات التي قد يصعب إيجاد تغطية توزيعية لها، إذ قد يصعب على الفرد من الحصول عليها في الوقت المناسب وبالسعر المعقول أيضاً، وهذا ما يحدث أحياناً لمنتجات محدودة الإنتاج والتوزيع كحالة إصدار بعض الكتب وشرائط الفيديو.

2- منتجات مستهلكوها مشتتين جغرافياً:

قد تتباين الكثافة السكانية في مناطق العالم، وربما يقترن ظهور المتاجر (متاجر المفرد) أساساً بالكثافة السكانية، مما يعني وجود عجز في مناطق معينة ما يمنع من ظهور المتاجر هذه ويتطلب ذلك الشراء عن طريق البريد باستخدام شبكات الاتصال المختلفة من جهة ثانية فإن الأمر ينطبق على السلع الصناعية وبخاصة المنظمات التي لا تعزز مبيعاتها بالبيع الشخصي عندما يكون البائعون والمشترون مشتتين، مما يجعل الاتصال الإلكتروني أكثر فاعلية.

3- منتجات عرفت بخصائص ومميزات قياسية:

يعرض الجدول (2 -5) المنتجات المطلوبة عن طريق البريد والتسويق الهاتفي ومعدل الطلب عليها.

جـدول (2-5) المنتجات المطلوبة عن طريق

ت	المنتجـــات	معدل الطلب %
1-	مجـــلات	13.3
2-	ملابـــس	11.6
3-	كتب من نوادي الكتاب	5.3
4-	شرائط فيديو	4.1
5-	كتب منــوعة	4.2
6-	معلومات سفر	4.2
7-	شــرائط مســجلة	3.6
8-	بطاقات ائتمان	3.5
9-	لعب أطـفال	3.4
10-	نباتات، أشــجار، زهـور	3.3
11-	تأمين	1.9

ويتضح من الجدول أن غالبية المنتجات هذه تدخل في الاعتبارات القياسية، إذ أنها معروفة بتماثلها وأبعادها وخصائصها، مما يجعل التعامل بها مستنداً على أسس معروفة غير قابلة للنقاش وارتبطت بمعايير ومقاييس عالمية أو قطرية، كالشرائط الخاصة بالتسجيلات، الكتب، أجور الحجز في الفنادق، قسط التأمين.

4- منتجات ترتبط بوقت التسليم:

وهي نقطة مهمة جداً تكشف قدرة المنظمات البائعة والناقلة في تحقيق هذا المبدأ، ولهذا السبب فإن المنظمات صاحبة الالتزام غالباً ما تتخذ لها نقاط توزيعية منتشرة في أماكن معينة، يمكن من خلالها أن تتحقق عمليات التسليم على أحسن وجه.

ولتلبية متطلبات هذه المنتجات الجديدة يجب أن تكون المنظمات ذات خصائص إلكترونية واسعة متمثلة بـ:

(1) كثافة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات سواء أكان في جانب الحواسيب أم في جانب الاتصالات.

(2) أتمتة العمليات الإدارية التي تتم داخل المنظمة أو بين المنظمة والجهات الأخرى المشتركة.

(3) تقليل التعامل الورقي في تنفيذ المعاملات لأن الغالبية العظمى من عمليات التفاعل بين أطراف المعاملة تتم إلكترونياً.

(4) إمكانية التفاعل مع أكثر من مصدر في الوقت نفسه، حيث يستطيع أحد أطراف المعاملة إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين من غير الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة.

(5) يعتمد هيكل قوة العمل على مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.

(6) إلغاء المستويات الإدارية المتعددة والعمل بروح الفريق الواحد.

(7) تعظيم قيمة الوقت كواحد من أهم العناصر التي تسعى المنظمة إلى الالتزام به وتحقيقه.

(8) تمركز عمليات المنظمة حول المواطن لبناء منظومة تكفل التعامل الذكي معه لتلبية متطلباته وتحسين جودة الخدمات المقدمة له.

إن هذه الخصائص تمكن المنظمات من تحقيق المزايا الآتية:

أ-القدرة على اختراق أسواق جديدة وتوسيع أعمال المنظمة.

ب-تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة سواء من خلال توفير قنوات الاتصال الإلكترونية والتكامل الوظيفي أو تقديم الدعم المباشر لسلاسل التوريد وسلاسل التوزيع التي تربط المنظمة مع مورديها وشركائها أو زبائنها.

ج-تخفيض كلفة إنجاز الأعمال الإدارية وغيرالإدارية مما يعني تحقيق مزايا على المنافسين الآخرين أوعلى الأقل توفير قاعدة تطبيق استراتيجية التمييز وقيادة أقل الكلف

د-إدارة علاقات المنظمة بزبائنها بسهولة ومرونة مع توفير بيئة عمل ملائمة لكل زبون وذلك عبر استخدام أدوات ونظم الأعمال الإلكترونية أو توافر بوابات الأعمال على شبكة الويب.

هـ-توفير الخدمة ذات الجودة الشاملة للزبائن طوال الوقت وعلى الخط المفتوح وبكلفة أقل وعائد أكبر للمنظمة.

خامساً: الخصائص التفاعلية للمنظمات الدولية:

من الخصائص المعاصرة والحرجة للمنظمات الدولية هو قدرتها التفاعلية والاندماجية مع المنظمات العالمية وإمكانيتها على فهم وإدراك وتطبيق الاتفاقيات الدولية المنظمة للأعمال الدولية. وتقف في مقدمة هذه المنظمات، منظمة التجارة العالمية (World Trade Orgnaization (WTO بوصفها الجهاز الدولي الأول الذي يتعامل مع قواعد التجارة الدولية والمؤسسة الدولية الثالثة التي تهتم بقضايا الاقتصاد الدولي، بعد صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD).

والسبب الرئيس وراء التفاعل مع هذه المنظمة العالمية والانضمام إليها: هو زيادة قدرة سلع البلد على النفاذ إلى الأسواق.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى أن هذه المنظمة (WTO) انشئت نتيجة لمفاوضات جولة الأرجواي التي استمرت حوالي (9) سنوات (1986- 1993) لتوسع قاعدة اتفاقيات الجات التي وقعت عام (1947).

وتهدف المنظمة المذكورة إلى: زيادة حجم التبادل الدولي بين البلدان التي تتمتع بعضويتها، وذلك عن طريق تحرير التجارة الدولية من القيود كافة تدريجياً، نظراً لما لحرية التجارة من دور أساسي في تخصيص الموارد المتاحة تخصيصاً أفضل، للعالم ككل والذي يؤدي إلى زيادة الدخل والثروة في العالم. وبذلك فإن المنافسة في الأسواق العالمية ستكون هي الوسيلة الوحيدة والأساسية لتخصيص الموارد في كل البلدان دون اختبائها وراء أدوات الحماية المختلفة، التي تعرقل الوصول بمستوى الرفاهية إلى المستوى الممكن.

لهذا فإن المنظمة تدعو أعضائها إلى الامتناع عن تطبيق القيود المباشرة على التجارة الخارجية والاستعاضة عن ذلك بالقيود المالية (الرسوم الكمركية)، لحماية منتجاتها بشكل مؤقت يمتد إلى خمس سنوات بالنسبة للبلدان الصناعية المتقدمة وإلى عشر سنوات بالنسبة للبلدان النامية.وتقوم (WTO) على مجموعة مبادئ أساسية، أهمها:

1- مبدأ معاملة الدولة الأولى بالرعاية:

وهذا المبدأ يعني عدم التميز في التعامل بين البلدان الأعضاء في المنظمة، بحث تتم معاملة جميع البلدان بالدرجة نفسها من التساوي، وبذلك فإن أية ميزة أو أفضلية يمنحها بلد لبلد آخر يجب أن تستفيد منها بقية البلدان الأخرى في المنظمة من دون الحاجة إلى مطالبتهم بذلك.

لهذا فإن جميع التخفيضات الجمركية وغيرها من الميزات الأخرى يستفيد منها البلد بمجرد دخوله لعضوية المنظمة، وحتى وإن لم يشارك في المفاوضات التي جرت بين هذه البلدان.

ومع ذلك أعطت الاتفاقية بعض الاستثناءات على هذا المبدأ للدول النامية في الحالات التالية:

أ-الترتيبات الحمائية للصناعات الناشئة حتى تقف على قدميها وتقوى على المنافسة الدولية.

ب-الارتباطات الخاصة بين البلدان الصناعية وبعض البلدان النامية التي كانت مستعمرات لها في السابق.

ج-التكتلات الاقتصادية، إذا أعفت التكتلات الاقتصادية من شروط الدولة الأولى بالرعاية، إذا كانت الترتيبات الإقليمية لتحرير التجارة ستؤدي إلى نوع من الوحدة الاقتصادية داخل إقليم جغرافي معين.

2- مبدأ الاعتماد على القيود المالية لأغراض الحماية:

يؤكد هذا المبدأ على جميع البلدان الأعضاء في المنظمة، التي يتحتم عليها حماية صناعتها الوطنية أو معالجة العجز في موازين مدفوعاتها أن تلجأ إلى سياسات الأسعار مثل الرسوم الجمركية، والابتعاد عن القيود الكمية المباشرة التي تحد من التجارة الخارجية مثل إخضاع التجارة الخارجية لنظام تراخيص أو حصص الاستيراد.

وبالرغم من ذلك فقد منحت المنظمة استثناءات على هذا المبدأ تتلخص في الآتي:

أ-حالة البلد الذي يعاني من عجز مزمن في ميزان مدفوعاته.

ب-السماح في حالات خاصة باللجوء إلى حصص الاستيراد من السلع الزراعية.

ج-تقييد المنافسة الأجنبية إذا زادت الواردات زيادة كبيرة ومفاجئة تنذر بضرر جسيم للصناعة الوطنية.

3- مبدأ عدم التميز بين المنتجات الوطنية والمستوردة:

يتعلق هذا المبدأ بالميزات التي تمنح للصناعات الوطنية في شكل إعفاءات ضريبية، وإعفاءات من الرسوم المختلفة التي يطبقها البلد داخل أراضيه. وبالتالي يقضي هذا المبدأ بأن تتمتع السلع المستوردة ميزات الإنتاج الوطني نفسها فيما يتعلق بالتخفيض أو الإعفاء من الضرائب والرسوم وغيرها من التدابير والإجراءات التي يستفيد منها المنتج الوطني.

وتنفذ المبادئ آنفة الذكر ضمن ثلاث اتفاقيات قانونية، هي:

1-الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة (الجات GATT) وقعت الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة The General Agreement on Trade and Tariffs عام 1947 في مدينة جنيف بسويسرا، وأبرز مبادئ هذه الاتفاقية:

أ- الحماية من خلال التعرفة: يسمح هذا المبدأ للدول بحماية إنتاجها المحلي من المنافسة الأجنبية بشرط أن تتم الحماية عن طريق التعرفة الجمركية فقط، وأن تبقى في مستويات متدنية، ولهذا الغرض تمنع الدول من استخدام القيود الكمية (نظام الحصص) عدا حالات محددة.

ب-تخفيض التعريفات: وفق هذا المبدأ تمارس الدولة تجارتها دون التميز بين دولة وأخرى من الدول التي تستورد منها البضائع أو تصدر إليها، ويوجد هذا المبدأ في شرط الدولة الأكثر رعاية، والاستثناء من هذا المبدأ مسموح في حالة الترتيبات التفضيلية الإقليمية، والاستثناء الآخر هو «نظام الأفضليات» الذي يسمح للدول المتقدمة بالاستيراد من الدول النامية على أساس تفضيلي وفي معظم الحالات بدون رسوم.

ج- المعاملة الوطنية: بموجب هذا المبدأ يتعين على الدول الأعضاء عدم فرض رسوم أو ضرائب القيمة المضافة على البضائع المستوردة بعد أن توافق على إدخالها وتدفع الرسوم الجمركية بمستويات أعلى من تلك المفروضة على مثيلاتها من المنتجات المحلية.

د- القيود المطبقة على الحدود: تكمل هذه القيود الأساسية الأربعة المذكورة أعلاه مباديء تغطي تطبيق القوانين والإجراءات على الحدود وعلى البضائع المستوردة والمصدرة، وتتضمن هذه المباديء ما يلي:

- إجراءات عمل رخصة الاستيراد.

- تحديد قيمة البضائع لفرض الرسوم الجمركية عليها.

- تطبيق معايير إلزامية وتعليمات فنية على البضائع المستوردة للتأكد من أنها تتناسب مع معايير السلامة والصحة والجودة.

- تطبيق إجراءات الصحة والصحة النباتية على البضائع الزراعية المستوردة للتأكد من أن الحشرات والأمراض التي لا توجد في البلد لن تأتي إليها من خلال السلع المستوردة.

2- الاتفاقية العامة لحماية حقوق الملكية الفكرية:

أقرت الدورة السابعة التي عقدت في جمهورية الأروغواي الاتفاقية العامة لحماية حقوق الملكية الفكرية والإبداعية عام 1993. وقد تضمنت الاتفاقية معايير للحماية يتعين على جميع الدول الأعضاء التأكد من التطبيق الفعّال لهذه الحقوق التي تشمل ما يلي:

أ- المعلومات السرية.

ب-حقوق الطبع والتأليف (حقوق المؤلف والناشر).

ج-العلامات التجارية، والأسماء التجارية.

د-التصاميم الصناعية الآلية والإلكترونية.

هـ-الإبداع، مثل الاختراعات، والتطبيقات الصناعية والإبداع الأدبي.. إلخ.

وتضمنت الاتفاقية التزامات أخرى مثل عدم التمييز بين المواطنين والأجانب في المعاملة فيما يتعلق بالملكية الفكرية، كما أوجبت الاتفاقية إجراء مشاورات بين الحكومات عندما تتعرض نصوص الإتفاقية (حقوق الملكية) لأي انتهاك يؤثر بوضوح على المنافسة في السوق المحلي. ولتعميق الإحساس بالمسؤولية من جانب جميع الدول الأعضاء بعدم انتهاك الاتفاقية فقد ألزمت الاتفاقية الدول بتقديم الوسائل الفعّالة لحماية أي شخص حامل لحق فكري أو إبداعي أو علمي أو أدبي، سواء كان مواطناً أو أجنبياً، ويجب أن تعلن الدولة عن العقوبات المتاحة داخلياً في حالة ضبط اي انتهاك لهذه الحقوق. وهكذا ينظر إلى حماية الملكية الفكرية كاهتمام عالمي، ولذلك تم تأسيس المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) التي تتخذ من جنيف بسويسرا مقراً لها، والويبو (WIPO) هي واحدة من ضمن ستة عشر منظمة متخصصة تابعة للأمم المتحدة وهي تعمل على تعزيز وحماية الملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم، عبر عدد من الاتفاقيات أهمها:

- اتفاقية باريس التي تهتم بنماذج الانتفاع ببراءات الاختراع، النماذج الصناعية، العلامات التجارية، الأسماء التجارية، وشهادة بلد المنشأ، بالإضافة إلى منع المنافسة غير المشروعة.
- اتفاقية بيرن (Bern) التي تهتم بحقوق الطبع لحماية الأعمال الأدبية والفنية وكذلك اتفاقية حقوق الطبع العالمية.
- اتفاقية مدريد، ولشبونة (Lishbone) اللتان تهتمان بمنع الإشارات المنافية للقانون الخاص بمصدر المنتجات وكذلك حماية وتسجيل التسمية الأصلية.
- اتفاقيتا روما وجنيف اللتان تهتمان بحماية منتجي الفوتوغراف وهيئات البث الإذاعي والتلفزيوني.

3- الاتفاقية العامة للتجارة بالخدمات:

أقرت هذه الاتفاقية في الجولة السابعة التي عقدت في جمهورية الأوروغواي، وقد نص الاتفاق في جوهرة تطبيق القواعد الرئيسة الخاصة بتجارة السلع على تجارة الخدمات. وتتألف الاتفاقية من بنود عديدة أهمها ما يأتي:

1- خدمات الأعمال التجارية (مثل الخدمات المهنية والحاسوبية).

2- خدمات الاتصالات.

3- خدمات التشييد والخدمات الهندسية.

4- خدمات التوزيع.

5- الخدمات التعليمية.

6- الخدمات البيئية.

7- الخدمات المالية (التأمين والخدمات المالية).

8- الخدمات الصحية.

9- خدمات السياحة والسفر.

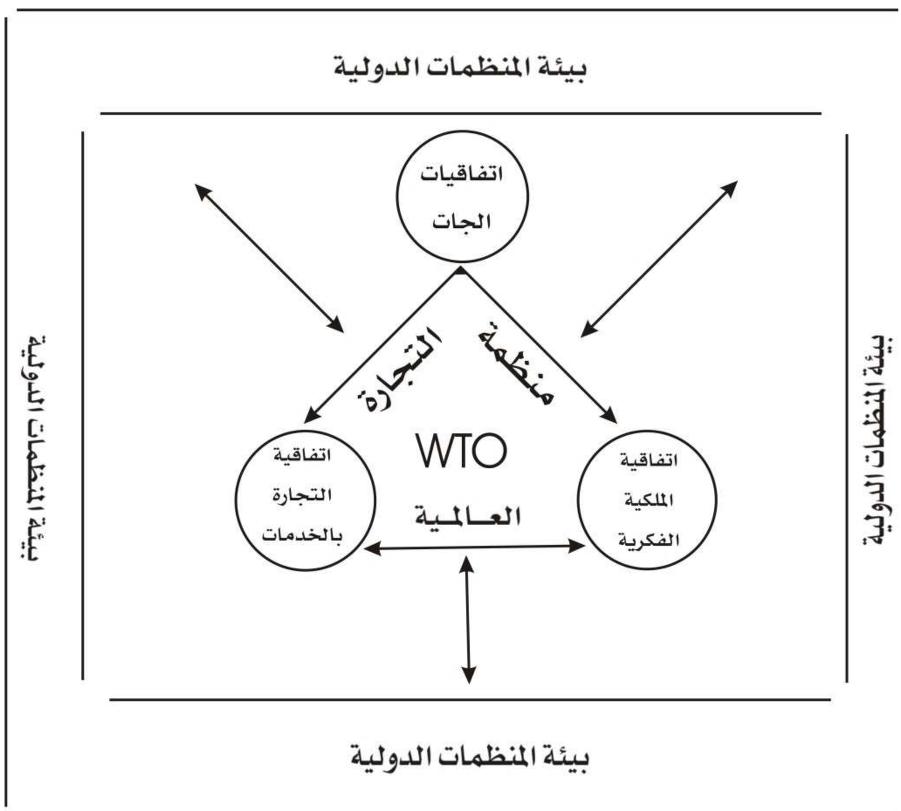
10-الخدمات الترفيهية والثقافية والرياضية.

11-خدمات النقل.

12- خدمات التوزيع.

13-خدمات أخرى غير مشمولة في بند آخر.

ويبين الشكل (2-2) مكونات منظمة التجارة العالمية وآليات تفاعلها وتكاملها مع المنظمات الدولية.



شكل (2-2)
مكونات اتفاقيات منظمة التجارة العالمية

أسئلة الفصل الثاني

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1- عرف الفلسفة الإدارية، وبيان دورها في توجيه سلوك إدارة المنظمة.

2- إذكر خمساً من خصائص الفلسفة الإدارية.

3-بينْ لماذا يجب أن تحتل تنمية المديرين التنفيذيين وتطويرهم الاهتمام الأكبر عند مراكز القرار في المنظمة.

4-إشرح بالتفصيل الخصائص المعرفية للمنظمات الدولية.

5-ناقش العبارة الآتية بما لا يزيد عن خمسة أسطر:

(يتوقف نجاح منظمات الأعمال الكبرى على قدرة المديرين التنفيذيين ومستوى تأثيرهم في الأداء).

6-عدد الخصائص المشتركة للإداري الدولي مصنفاً أيها بحسب المجالات والمؤشرات.

7-حدد أشكال المنتجات في عصر الاقتصاد الرقمي والفضاء السوقي.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-إلى أي حد تعتقد أن رفض المباديء والمسلمات الكلاسيكية في الإدارة سيساهم في زيادة توجه الشركات العربية نحو العالمية، وكيف؟!

2-من خلال قراءاتك لعناوين الفصل، لاحظت أن الأدبيات قد طرحت جملة من قوائم خصائص الإداري الدولي، بينْ ما المستلزمات المطلوبة لتفعيل اعتماد هذه القوائم وبخاصة للشركات العربية.

3-افترض نفسك موظفاً في إحدى الشركات التي تروم دخول الأسواق العالمية، وفي أثناء مشاركتك في أحد الاجتماعات الهامة المعدة لهذا ولهذا الغرض، لاحظت أن التركيز كان منصباً على الخصائص البشرية والالكترونية دون التركيز على الخصائص التنظيمية، كيف يمكن أن تقنعهم بأهمية الخصائص التنظيمية وضرورة دراستها وما الحجج التي يمكن أن تقدمها بهذا الصدد.

4-لو اتيحت لك فرصة تقديم مشورة إلى شركة محلية تريد الخروج إلى العالمية، كيف تقنعها بضرورة فهم وإدراك أهمية منظمة التجارة العالمية، وانعكاسات تفاعلها مع هذه المنظمة على أدائها.

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول الحرف الذي يمثل الإجابة الصحيحة، لما يأتي:

1-تمثل الفلسفة الإدارية لمنظمات الأعمال الدولية:

أ- بناء معرفي ب- نظام التفكير

ج- الأساس في تحديد توجه الإدارة د - جميع ما ذكر.

2-الخصائص التنظيمية لمنظمات الأعمال الدولية، هي:

أ- معرفية والقدرة على الاتصال ب- معرفية والقدرة على التخطيط

ج- معرفية والقدرة على التعامل مع التحول

د- معرفية والقدرة على التعامل مع الأفراد

3- الطور الثاني من أطوار التحول إلى الدولية، هو:

أ- الدخول المبدئي ب - التطوير والنمو

ج- النضج والانفتاح د - لا شيء مما ذكر

4- حددت شركة (NAC) خصائص الإداري بـ:

أ- خاصيتين اثنتين ب - ثلاث خصائص

ج- أربع خصائص د - لا شيء مما ذكر

5- أصبحت اليوم جميع الأعمال تتنافس في عالمين، هما:

أ- المادي والإلكتروني ب - المادي والثقافي

ج- المادي والسياسي د - المادي والبيئي

6- يكتب اختصار منظمة التجارة العالمية، بالشكل الآتي:

أ-WOT ب -WTO ج -TWO د -OWT

7- واحد مما يأتي يمثل السبب الرئيسي وراء التفاعل مع منظمة التجارة العالمية والانضمام إليها:

أ- تخفيض الغرامات المالية ب - زيادة قدرة السلع على النفاذ إلى الأسواق

ج- زيادة ثقة الزبائن د- تخفيض الكلف

8- استمرت مفاوضات منظمة التجارة العالمية لمدة:

أ- 6 سنوات ب- 8 سنوات ج- 9 سنوات د- لا شيء مما ذكر

9- واحدة مما يأتي ليس من الاتفاقيات الأساسية لمنظمة التجارة العالمية:

أ- الجات ب - تجارة الخدمات

ج- تجارة السلع د - حقوق الملكية الفكرية

10-يمكن تحقيق كثافة في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، من خلال:

أ- الحواسيب ب- الاتصالات ج- الإجراءات د- جميع ما ذكر

رابعاً: أسئلة الخطا والصواب

اكتب كلمة (صح) أو (خطأ) في الفراغ المقابل للفقرات الآتية:

1- ( ) الخصائص المعرفية تشمل المعرفة بالمنظمة والمعرفة بمستلزمات الإنتاج فقط.

2- ( )يتم الدخول المبدئي للسوق الدولي عبر التصدير المباشر أو الترخيص بالإنتاج أو بناء المكاتب التجارية.

3- ( ) تمركز عمليات المنظمة حول المواطن يمكنها من بناء منظومة تكفل التعامل الذكي مع المواطن لتلبية متطلباته.

4- ( ) شركة (ماتسوشيت) اليابانية اختصرت تجربتها في اختبار الإداريين للعمل في الفرع الخارج بكلمة (SMHLE).

5- ( ) أحد أسباب اللجوء إلى الاتصال الإلكتروني هو تقارب أماكن البائعون والمشترون.

6- ( ) وقعت اتفاقية الجات عام 1974.

7- ( ) تهدف WTO إلى زيادة حجم التبادل الدولي بين البلدان الأعضاء عن طريق تحرير التجارة الدولية من القيود كافة جذرياً مرة واحدة.

8- ( ) من المبادئ الأساسية القانونية للجات، المعاملة الوطنية.

9- ( ) اتفاقية بيرن Bern لحقوق الملكية الفكرية تؤكد على الاهتمام بنماذج الانتفاع ببراءات الاختراع، النماذج الصناعية، العلامات التجارية.

10- ( ) تغطي الاتفاقية العامة للتجارة بالخدمات (14) قطاع فرعي.

مصادر الفصل الثاني

1. التكريتي، سعد والعلاق، بشير، (2002) الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان
2. الديوه جي، أبي، (2002)، مصداقية توجهات التجارة الإلكترونية في البيئة العربية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (4)، حزيران
3. السلمي، علي، (1995)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
4. بعيرة، أبو بكر، 1992 الإدارة في البيئة الدولية، منشورات الجامعة المفتوحة، ط1، طرابلس
5. نجم، عبود نجم 1998، الجودة عالمية المستوى، تطور المفهوم والاسباب المؤدية إليه، مجلة العلوم الاقتصادية، مركز البحوث الاقتصادية، بنغازي.
6. نجم، عبود نجم، 2004 الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.
7. Griffin, & Pustay, (2003), International Business- Amanagerial Perspective-, Addison Wesley Longman, England
8. Hodge, B., & Johnson, W., 1970, Organization Theory, 3rd. ed, Auyn & Bacon, Boston.
9. Jeffery, F., & Sviokla, J. 1995, Exploiting Virtual Chain, Harvard Business Review, Vol: 73, No:6, Nov-Dec
10. Jones T. 2001, TCT in Economy, IT Magazine, No: 94, April.
11. O' Brine, J., 2000 Introduction to Information System, Essentials for the Internet Worked Enterprise, 9th ed., Mc Grow Hill book Company, Boston
12. Ymsza, W. 1992. Multinational Business Strategy MC Grow-Hill, New York
13. Davis, K. 1951. Human Behavior at work, MC Grow-Hill Singapore.

الفصـــل الثالث
الإطار الثقافي للإدارة الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكريةأن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1-تعرّف مكونات الإطار الفكري للثقافة الدولية.

2-تحديد عناصر الثقافة الدولية.

3-تشخيص علاقة الثقافة بالإدارة الدولية.

4-تحديد تأثير الثقافة على التفاوض الدولي.

دراسة حالة (3)
قوة مهمات متعددة الثقافات

عيّن السيد (خوزيه Jose) بصفة رئيس قوة مهمات غرضها تصميم الخط الإنتاجي الرئيسي المتعلق بمشروع مشترك ما بين شركات من اليابان، الولايات المتحدة، أمريكا الجنوبية، وستقوم الشركة الجديدة بصنع وبيع المناضد الخشبية للحاسوب، وقبل ذلك بشهر قامت الشركة بتعيين موظفين من فريق العمل هذا وبالشكل الآتي:

- من الشركة اليابانية، تم تعيين (فواري ماساهيكو Furuy Massahiko) من (يوكاهاما Yokohama) مساعداً لرئيس الشركة اليابانية وكذلك (حماده عيساو Hamada Isao) من طوكيو مديراً للتسويق، وكذلك (نوتو تكاشي Noto Takeshi) من طوكيو مساعداً لمدير قسم الإدارة المالية.
- من الشركة الأمريكية، تم تعيين (توماس بون Thomas Boon) من (شيكاغو) مديراً للمشتريات من مجموعة أراضي الغابات في الشركة وكذلك (ريجارد مارت Richard Maret) من مدينة (بافالو) مديراً مشاركاً من مجموعة نظم المعلومات في الشركة وكذلك (بيلي بوب Billy Bob) من (أريزونا) والذي كان المدير التنفيذي الأعلى للشركة سابقاً ومتقاعداً حالياً.
- ومن الشركة التي من جنوب أمريكا، عُيّن (ماريانا بروس Mariana Preus) من الأرجنتين رئيسة تصميم المنتوج ومن مجموعة المنتجات الخشبية في الشركة، وكذلك (هكتور بونيلا Hector Bonilla) من (مكسيكو سيتي) الخبير في تصميم النظم الأوتوماتيكية بخصوص المنتجات الخشبية وكذلك (موريكو كوميز Mauricio Gomes) ممثل الشركة الفرعية من (شيلي) التي ستكون مسؤولة عن تصميم وبناء المعمل الذي سيكون مكانه في (شيلي) للاستفادة من الغابات.

وعقدت هذه المجموعة أول اجتماعاتها الساعة العاشرة من صباح هذا اليوم وافتتح (خوزيه) هذا الاجتماع مستعرضاً تطور المشروع المشترك وكيف أن رؤساء الشركات الثلاث كانوا قد قرروا تأسيس هذا المشروع وبعد ذلك استعرض (خوزيه) سوق المناضد الخشبية وأكد (خوزيه) على أن اللجنة ستقوم بتصميم منتوج يلبي الطلب المتزايد في كل أرجاء العالم ويستجيب لاحتياجات السوق التنافسية التي أوجدها دخول مجهزين عديدين ذوي كلفة منخفضة.

ثمّ تحدثت (ماريانا بروس) قائلة (أنا أرى أن التصاميم الحالية التي لدينا الآن هي تصاميم جيدة، وهي تصاميم تستخدم أحدث التكنولوجيا في مجال العمليات وأفضل الأخشاب المتوافرة. وأنا لا أرى

أن هناك سبباً يدعونا إلى تصميم خط إنتاجي جديد كامل. ووافق على هذا الرأي (نوتو تكاييشي) واعترض على هذا الرأي (خوزيه) قائلاً: اعلموا أن مجلس الرؤساء يهدف إلى إحداث ثورة كاملة في هذا المنتوج وأنه يجب علينا إعادة تصميم المنتوج وإعادة النظر في نظام تصنيعه وأن هذا هو واجبنا ويجب أن نبدأ به وبعد ذلك بدأ الأعضاء يناقشون العناصر الممكنة في التصميم الجديد ولكن هذه المناقشة كانت تعود دائماً إلى ذكر المنافع المترتبة على استعمال التصاميم الموجودة وأخيراً تحدث (بيلي بوب) قائلاً: أنا لا أعتقد أن علينا القيام بما اقترحته (ماريانا) إذ أنه ليس هناك فائدة – في رأيي – من تصميم مناضد جديدة عندما تكون التصاميم الموجودة جيدة وتفي بالغرض وهزّ الآخرون رؤوسهم علامة الموافقة على رأي (بيلي بوب) ولكن (خوزيه) ذكرهم بغرض المجموعة وقال لهم أن مثل هذه التوصية سوف لن تلقى قبولاً من قبل مجلس الرؤساء ومع ذلك أصرت المجموعة على أن يقوم (خوزيه) بكتابة مذكرة إلى مجلس الرؤساء تحمل التوصية باستعمال التصاميم الحالية وعاد (خوزيه) إلى جهاز الكمبيوتر وبدأ يكتب المذكرة ولكنه كان يعرف أن هذه المذكرة سوف تسبب غضب الرؤساء.

المطلوب:

1-ما خصائص السلوك الجمعي في هذه الحالة؟

2-كيف أثرت الطبيعة المتباينة للمجموعة في إجراءات اللجنة؟

3-لو كنت مكان (خوزيه) هل كنت ستقوم بإجراء مخالف؟ إذا (نعم) ما هو؟ ولماذا؟

أولاً: الإطار الفكري للثقافة الدولية:

يتضحمنخلالمضامينالحالةالدراسيةالسابقة(قوةمهماتمتعددةالجنسيات)أنالعملالدولييتطلبتلاقيثقافاتمتعددة وبالتاليتفاهممشتركوتفاوضتعاونيمتفتحلبناءالأفكاروصياغةالخططوالتوجهاتواستيعابالتباينفيالأفكار،وه ذابحدذاتهيحتاجإلىجهدكبيروإدراكواسعلمفهومالثقافةعامةوالثقافةفيالعملالدوليخاصةوانطلاقاًمنأهميةذلك جاءالفصلالحالييسعىإلىتحقيقالأهدافالمذكورةفيبدايته.

نتعرض في هذه الفقرة إلى مكونات الإطار الفكري للثقافة وعلى النحو الآتي:

1- مفــهوم الثقافة:

اصطلاح الثقافة (Culture)، كما نستخدمه اليوم، يرجع إلى عهد حديث نسبياً رغم أن اللغة العربية واللغات الأوروبية قد عرفت اللفظ منذ عهد بعيد ولكن هذا اللفظ لم يتخذ معنى محدداً إلا على أيدي علماء الاجتماع المعروفين بالأنثروبولوجين، الذين استبعدوا كثيراً من معاني هذا اللفظ الأخرى كمعنى (التثقيف، التهذيب، والتربية...) وأصبحوا يستعملونه كاصطلاح للدلالة على كل ما صنعه أي شعب من الشعوب أو أوجده لنفسه من مصنوعات يدوية، محرمات، نظم اجتماعية سائدة، أدوات وأساليب التعبد، وباختصار كل ما صنعه الإنسان أينما وجد.

ومنذ ذلك الحين بدأت تطرح للثقافة مفاهيم وتعريفات متعددة حتى وجد في إحدى الدراسات بأن مصطلح (الثقافة) يحمل أكثر من (164) تعريفاً ومن هذه المفاهيم المتعددة ما يأتي:

-الثقافة: (مجمل التراث الاجتماعي، أو أسلوب حياة المجتمع وعلى ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة، بمعنى أن به أنماطاً معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته و التفكير والمعاملات التي

اصطلحت عليها الجماعة في حياتها والتي تتناقلها الأجيال المتعاقبة، عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي وعن طريق الاتصال اللغوي والخبرة بشؤون الحياة والممارسة لها).

-الثقافة: (مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما، وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع).

-الثقافة: (مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية من أخرى).

ورغم الاختلافات المظهرية في المفاهيم السابقة إلا أنها تؤكد على مضامين مشتركة ذات طبيعة جوهرية، يمكن تلخيصها بالآتي:

1-أن الثقافة تعكس أسلوب حياة كل مجموعة من المجموعات البشرية وطريقة اندماجها.

2-أن للثقافة تأثير مباشر وغير مباشر على أنماط حياة المجموعة وطريقة استخدام واستهلاك السلع والخدمات.

3-أن الثقافة تعد مرشد لإدارة الشركات الدولية لأنها تبصر تلك الإدارة بممارسات وأنماط وتفاعلات المجتمعات الجديدة والتي تختلف عن بيئة مجتمعها التي تعيش بها.

2- خصائص الثقافة:

تحددخصائص الثقافة بما يأتي:

1-أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية وتعد من اختراع واكتشاف الإنسان.

2-أنها تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف يتوارثها الخلف عن السلف عن طريق المخلفات المادية والرموز اللغوية، كما أنها تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر.

3-أنها قابلة للتعديل والتغيير، إذ يلجأ كل مجتمع وكل جيل إلى تغيير نماذجها وفق ما يحيط به من ظروف خاصة تميزه عن سواه من المجتمعات والأجيال الأخرى

4-إن الخصائص آنفة الذكر تعد بمثابة مدخلات فاعلة في منظومة الإدارة الدولية وعلى أساسها، مع متغيرات أخرى،يتخذالقرار الدولي اما بالدخول إلى السوق الدولية من خلال تعرّف مكونات ثقافة المجتمعات وآليات التفاعل والتكامل معها.أو اللادخول لإدراكها عدم قدرتها على التكيف مع مكونات ثقافة مجتمعات معينة.

3- الثقافة والنظم الاجتماعية:

أن أحسن وصف لأي ثقافة، وصفاً مبنياً على الحقيقة الملموسة، يجب أن يقوم على معرفة نظمها الاجتماعية وتحليل هذه النظم التي تنتظم فيها هذه الثقافة.

والنظم الاجتماعية تمثل الوسائل التي تؤثر بها الجماعة على الأفراد أي القواعد التي بمقتضاها تسيّر الجماعة الفرد وفق النماذج التي تراها.

كما يعبر عنها (نماذج منظمة للسلوك، توجه أعمالنا ومواقفنا).

كما أنها (تمثل فكرة أو مشروعاً لعمل يتحقق ويستمر في وسط اجتماعي منتجاً نتائج قانونية). ولعلّ أفضل تعريف نراه للنظم الاجتماعية هو: (منظومة ثقافية أساسية هادفة، تتكون لا شعورياً أو عن قصد لتشبع رغبات الأفراد وحاجاتهم الاجتماعية المرتبطة بالتعامل الناجح بين أي مجموعة من الناس وتتكون من قوانين وقواعد ومثل عليا، مدونة وغير مدونة، ومن الأدوات اللازمة والوسائل التنظيمية والرمزية والمادية تحقق نفسها اجتماعياً في الممارسات الموحدة المقننة والمرعيات، وفردياً في الاتجاهات والسلوك التعودي للأفراد، ويقوم الرأي العام على دعمها وتنفيذها بصفة رسمية وغير رسمية عن طريق الهيئات الخاصة التي ترعاها).

ويتضح من التعريف الأخير أن النظم الاجتماعية هي عبارة عن منظومة متكاملة تضم مجموعة نظم فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف الفرد والمجتمع، وتشمل الآتي:

أ-النظم الأسرية: ما تتصل بالأسرة من حيث تكوينها ووظائفها وعلاقة أفرادها بعضهم ببعض، وأنواع الحقوق والواجبات بينهم ومحور القرابة وطقوس الزواج والطلاق والحضانة والكفالة وشؤون الميراث.

ب-النظم التربوية: ما تتصل بتنشئة الأطفال ونقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل، ووضع أساليب ومناهج إعداد الفرد وتنشئته ليتمثل نظم المجتمع ويتكيف وفق أساليبه في التفكير والعمل.

ج-النظم الدينيـة: ما تتصل بالنماذج الدينية وما يتعلق بها من فكرة الأفراد عن الخالق والمخلوق والصلة بين العالم الذي يعيش فيه الإنسان وعالم الغيب، وكذا فكرتهم عن الروح والنفس والأساطير الدينية.

د-النظم الأخلاقية: مجموعة العادات والتقاليد المرعية والمفاهيم الخلقية وتشمل العرف السائد والأساطير والأمثلة السائدة والعادات المتبعة في الأعياد وحفلات الزواج والميلاد وغير ذلك من العادات المتعلقة بالترفيه وقضاء أوقات الفراغ.

هـ-النظم الجمالية والفنية: ما تتعلق بمعايير الفن والذوق والجمال عند العائلة وتتمثل في النقش، الرسم، الرقص، والموسيقى والأدب...الخ.

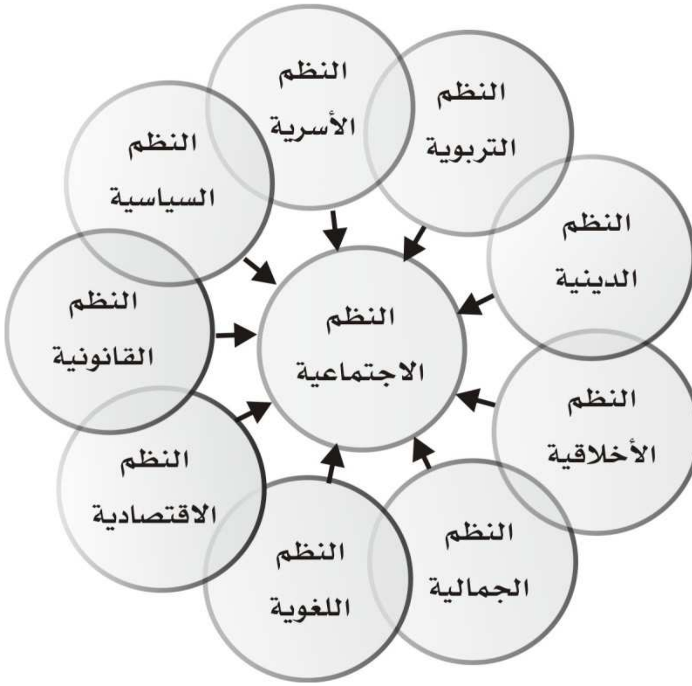
و-النظم اللغويـة: ما تتعلق بنماذج التفاهم والاتصال بين الأفراد والمجتمع والتعبير عما يجول في خواطرهم كالحركات والإرشادات واللغة والكتابة وغيرها من الوسائل المستخدمة لنقل المعاني من شخص إلى آخر.

ز-النظم الاقتصادية: تتمثل بالقواعد التي يسير عليها المجتمع في شؤون إنتاجه وتبادل وتوزيع واستهلاك منتجاته وتشريعات عماله.... إلخ.

ح-النظم القانونيـة: ما تتمثل بالقواعد والقوانين التي يلتزم بها المجتمع في تحديد معاملات الأفراد بعضهم مع بعض في الأمور المدنية والتجارية وفي توقيع الجزاءات وتقسيم المسؤوليات والتشريعات.

ط-النظم السياسية: تتصل بتنظيم شؤون الحكم وأسسه وتقسيم السلطات وتنظيم علاقة الهيئة الحاكمة بالأفراد وبالمجتمعات الأخرى.

ويمكن تصوير المنظومة الخاصة بالنظم الاجتماعية بالشـكل (1-3).



شكل (3-1) منظومة النظم الاجتماعية

4- مداخل دراسة الثقافة:

هناك عدة مداخل لدراسة الثقافة، هي:

1-المدخل التصنيفي: يرتكز هذا المدخل في دراسة الثقافة على إعداد قوائم لمؤشرات تدرس على أساسها الثقافات والحضارات ومن ثم تتم المقارنة بينها في حالة كل مؤشر ويتفاوت عدد المؤشرات وأحياناً يصل إلى (70) مؤشراً.

2-المدخل القيمي: ينطلق هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس تحديد قيم المجتمعات وإجراء المقارنات ما بينها واستخلاص الاتجاهات منها.

3-المدخل النظمي: يرتكز هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس أن كل مجتمع يتكون من منظومة كلية مكونة من عدد من منظومات اجتماعية تتفاعل مع بعضها مثل النظم الأسرية، التربوية، الأخلاقية...

4-المدخل التركيبي: ينطلق هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس أن الثقافة هي مجموعة عناصر رئيسة محدودة تتفرع منها عناصر جزئية.

- وعلى مستوى هذا الكتاب سنعتمد المدخل التركيبي في دراسة الثقافة، لأنه يلائم كثيراً الإدارة الدولية من جهة ولفهمها وبسهولة من قبل القارئ من جهة أخرى.

ثانياً: أنموذج عناصر الثقافة:

تهتم هذه الفقرة في تحديد عناصر الثقافة وبناء أنموذجها التكاملي وكما يأتي:

1-عناصر البيئة الثقافية:

تقسم عناصر البيئة الثقافية إلى ثلاثة مجالات أساسية، هي:

أ- المجال الجغرافي: ويتضمن هذا المجال عنصرين رئيسيين هما:

1) الطقــس: يخص هذا العنصر تنوع الطقس واختلافه من بلد إلى آخر؛ فهناك بلدان تتسم بالحر الشديد مقابل بلدان ذات طقس معتدل معظم أشهر السنة وهناك بلدان تتميز بانخفاض درجات الحرارة طيلة أشهر السنة. إن هذه المقدمة تعد بمثابة مؤشرات حساسة يمكن أن تعتمد عليها الشركات الدولية في صياغة استراتيجياتها للدخول إلى الأسواق وتلبية متطلبات واحتياجات زبائنها وبدون ذلك لا يمكن لها الدخول، وحتى إن حققت الدخول لا تضمن البقاء. فهل تعتقد يمكن لشركة ما البقاء في أسواق المناطق الحارة إذا صممت منتجاتها بطريقة غير ملائمة لارتفاع درجات الحرارة فيها، على سبيل المثال الترويج لسيارات غير مكيفة أو للملابس الصوفية الثقيلة. الجواب سيكون دون شك (لا) لا يمكن لهذه الشركة البقاء وبالتالي ستكون عرضة للانسحاب أو/و الفشل. لذلك على الشركات الدولية أن تدرس وبدقة عنصر الطقس لكي تبني استراتيجية متكاملة ذات رسالة واضحة وغايات محددة وأهداف واضحة وخيارات عملية.

2) الخصائص الجسدية: يدرس علماء الأجناس المقاييس الجسدية في كل مجموعة بشرية حيث تختلف الجماعات البشرية في أشياء مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض وقد تكون أسباب الاختلاف وراثية أو غير وراثية. وهناك علم حديث يبحث في تصميم السلع لتلائم الخصائص الجسدية للبشر في كل بلد هو علم (الهندسة البشرية)، مع العلم أن هذه الخصائص ليست ثابتة فقد لوحظ أن طول الفرد في الدول الصناعية مثلاً، يزداد عبر السنين خاصة في اليابان، كما ينبغي ألا تعامل المجموعات البشرية وكأنها متطابقة كالقول بأن الآسيويين كلهم متشابهون أو أن الأفارقة كلهم طوال فهناك فروقات ما بين الكوري والتايلندي وما بين الغاني والكيني.

إن ما تقدم يعطينا صورة واضحة عن أهمية دراسة الخصائص الجسدية من قبل الشركة الدولية وضرورة تضمينها في استراتيجيتها. لأن إغفال تلك الخصائص يعني صناعة منتجات أو تقديم سلع لا تلائم الخصائص المطلوبة في السوق المعني وبالتالي فقدان الشركة لزبائنها في هذا السوق الذي سيؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للشركة وانخفاض عوائدها وسيطرة منافسيها على المناطق التي فقدتها.

ب- المجال الديمغرافي (السكاني): يهتم هذا المجال بأربعة عناصر هي:

1) النمو السكاني: يؤثر معدل النمو ليس فقط على حجم السكان مستقبلاً ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية، لأن النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا أي وجود نسبة كبيرة من الأطفال والمراهقين مما يقود إلى ازدياد الطلب على السلع التي تستخدمهاتلك الفئات، والعكس صحيح أي النمو المنخفض يدل على وجود أعمار كبيرة أكثر وبالتالي يجري الاهتمام باحتياجات هذه الفئة ومحاولة تلبيتها.

2) حجم الأسرة: على الشركات التي تروم دخول السوق الدولية مراعاة مؤشر حجم الأسرة لأنه من المؤشرات الحساسة لقرار اختيار أي الأسواق الدولية الأنسب، فهناك بلدان تتميز بمحدودية عدد أفرادها مقابل بلدان أخرى تتميز بكبر عدد أفرادها أو متوسط عدد أفرادها. إن صغر أو توسط أو كبر حجم الأسرة يؤثر تأثيراً مباشراً على حجم الإسكان والأثاث والملابس والمنتجات وحتى طريقة التعبئة والتغليف.

3) التعليم: يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام وبالتالي على النمط الاستهلاكي ونوعية السلع المرغوبة مثلما يؤثر على فاعلية

الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة وبنوعية الرسالة الإعلانية وذلك من النواحي التسويقية.

4- نوعية المناطق: تؤثر نوعية المناطق كونها (حضرية أم ريفية) في قرار الدخول إلى السوق الدولية، فالشركات الدولية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشأتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوفرة نسبياً ولأن الخدمات المساعدة تتركز في هذه المراكز، وتبتعد الشركات عن المناطق النائية لعدم توافر مقومات الأداء الذي تريده فيها أو توافره فيها بدرجة محدودة، ورغم ذلك قد تستفيد الشركة من هذه المؤشرات في التوطن بمناطق نائية وتعمل على تطوير نشاطها فيها لاستغلال بعض الاسبقيات التنافسية أو عوامل جذب مثل انخفاض كلفة النقل والتسليم أو القرب من الموردين أو تحقيق اقتصاديات الحجم.

ج-المجال الاجتماعي: يركز هذا المجال على ثلاثة عناصر هي:

1- الجماعات: تختلف دوافع السلوك بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى وفي مختلف المجتمعات فانتماء الفرد إلى جماعة قد تفرض عليه أن يسلك سلوكاً معيناً لمصلحة الجماعة وهنا يكون سلوك الفرد هو بدافع الالتزام بشروط الانتماء في عضويتها وتحقيق مصلحتها فالفرد هنا يرى أن مصلحته تتحقق من خلال المحافظة على مصلحة جماعته والجماعات التي ينتمي إليها الأفراد في داخل بيئته عديدة، فالفرد ينظر إليه على أنه عضو في عشيرته أو أسرته وفي مكان عمله تجده ينتمي إلى جماعة رسمية أو غير رسمية وهذه الجماعات تعمل من خلال أعضائها على تحقيق مصالح جماعات العمل والعشائر والأحزاب التي ينتمون إليها، وبالتالي فإن لهذه الجماعات دور مهم في عملية اتخاذ القرارات. هذه الاعتبارات مهمة جداً في الإدارة الدولية في مجال التعيين والترقية من المهم جداً معرفة الممارسات السائدة والتقاليد المقبولة، فعلى سبيل المثال تتطلب عملية التوظيف في بعض القبائل الأفريقية الحصول على موافقة زعيم القبيلة.

2- الدين: إن دراسة منظومة العبادات والقيم الأخلاقية لكل دولة يعد من الضرورات الأساس للشركات التي تروم الدخول إلى الأسواق الدولية، لتتمكن من الاتصال بزبائنها في هذه الدول والتحدث إليهم ولفهم السلوك الذي يحقق أهدافهم فمثلاً: لا يمكن إظهار نوع من

الامتعاض إذا قام المسلم من الاجتماع، من قبل أديان أخرى، لأداء الصلاة، ولا يجوز كذلك للأوروبي أو الآسيوي تناول الطعام في شهر رمضان وسط المسلمين الصائمين لأن ذلك يتعارض مع قيمهم وعاداتهم.

3- اللغة: تمثل وسيلة الاتصال بين الناس كما يعبر عنها بأنها (مرآة العقل)، بمعنى أن اللغة عظيمة التأثير لأنها تعكس الإنجازات الفكرية لمتكلميها وتعززها. وهناك نوعين من اللغة هي:

أ)اللغة المسموعة أو المنطوقة والتي يجب على الشركات الدولية أن تحث موظفيها لتعلم اللغات المنطوقة للبلدان العاملة فيها أو تروم العمل فيها لأن ذلك يسهل على رجال البيع الاتصال بالزبائن وسرعة تلبية احتياجاتهم.

لكن المشكلة هنا تكمن في كيفية تصميم هذه الشركات لحملاتها الترويجية؟ لأن هناك الكثير من اللغات ضمن البلد الواحد، ويوضح الجدول (3-1) أعداد اللغات في العالم والمتكلمين فيها وكذلك أعداد اللهجات في البلدان.

جـدول (3-1) أعداد اللغات والمتكلمين فيها

ت	اللغة	عدد المتكلمين بالمليون	عدد اللهجات	البلد
1-	الصينية	863	77	فيتنام
2-	الهندية	375	3000	الهند
3-	الإسبانية	352	117	تشاد
4-	الإنكليزية	335	164	الفليبين
5-	العربية	200	164	السودان
6-	بنغالية	200	135	إندونيسيا

-7	برتغالية	173	120	أثيوبيا
-8	الروسية	168		

ولمعالجة هذه المشكلات قامت الشركات اليابانية بإنفاق مبالغ ضخمة على تعليم موظفيها لغات عديدة منها العربية، الألمانية، الإنكليزية، الفرنسية. لكي تضمن هذه الشركات تحقيق موطئ قدم في الأسواق الدولية لهذه الدول وتسهيل عملية التبادل مع زبائنها.

ب- اللغة غير المنطوقة: وهي لغة الإشارات والإيماءات والحركات الجسدية وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة لاحظ الشكل رقم (3-2).



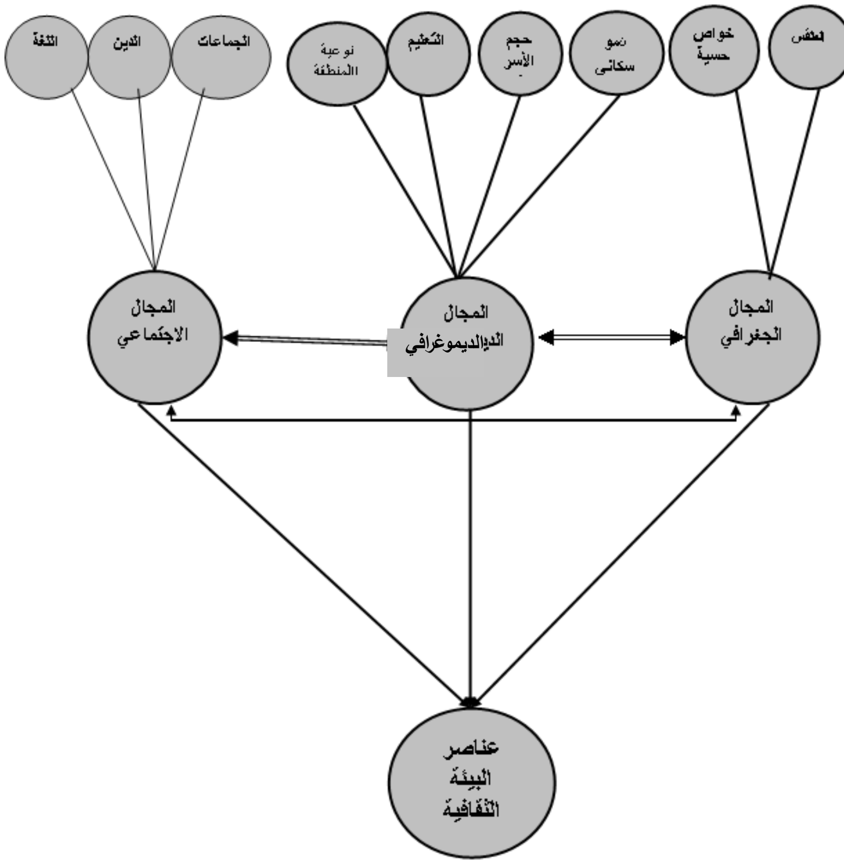
شكل (3-2) اللغة غير المنطوقة

وكذلك هز الرأس يميناً ويساراً الذي قد يعني الموافقة في ثقافة ما والرفض في أخرى او وضع الأرجل على المكتب في وجود الآخرين الشيء الذي لا يرى الأمريكي فيه شيئاً بينما يعتبره الشرقي إساءة، كذلك دلالة الألوان تختلف من بلد الى آخر فاللون الأبيض لون الحداد للمرأة السودانية بينما هو الأسود عند المرأة العراقية والمصرية بينما يعد اللون الأسود لون الاحتشام عند المرأة الخليجية.

إن هذه اللغة يجب على الشركات الدولية دراستها والتعرف عليها لأنها مهمة جداً لعملهم وتسهيل التفاهم والاتصال مع زبائنهم.

2- أنموذج عناصر البيئة الثقافية:

بعد أن ناقشنا عناصر البيئة الثقافية نقدم في الأدنى الأنموذج التكاملي لحركية هذه العناصر والذي يعكسه الشكل (3-3).



شكل (3-3) أنموذج عناصر البيئة الثقافية

ثالثاً: الثقافة والإدارة الدولية:

تركّز هذه الفقرة على تشخيص علاقة الثقافة بالإدارة الدولية عبر مناقشة العناوين الآتية:

1- تحديد أنواع الثقافات الدولية:

تتباين الثقافات الدولية من حيث مفرداتها اللغوية وسياقاتها وآليات ممارستها، لذلك على الشركة أن تحدد هذه الثقافات، والتي قد تكون واحد وأكثر مما يأتي:

ثقافة ذات سياقات لغوية واطئة Low – Context culture

ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفهية دقيقة واضحة محددة.

ثقافة ذات سياقات لغوية عالية Hig – Context culture

ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشفهية.

ثقافة أحادية التركيز Monochromic culture

ثقافة الأفراد والمديرين الذين يميلون إلى إنجاز عمل واحد في وقت واحد.

ثقافة متعددة التركيز Polychromic culture

ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة أعمال في وقت واحد.

2- الموائمة بين الثقافات المختلفة يمثل الطريق نحو الإدارة الدولية:

هناك وجهتا نظر بشأن تقارب أو تنافر الثقافات المختلفة في العالم، وجهة النظر الأولى والمنطلقة من التقدم التكنولوجي لأنظمة الاتصالات (تشير إلى التقارب المتزايد في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة وأن تحولاً يحدث باستمرار حتى وصف الكاتب المشهور (مارشال ماكلوهن) فيلسوف ثورة الاتصالات، العالم (بالقرية) نسبة لتقارب المسافات الزمنية وزيادة معرفتنا بالبلدان والثقافات الأخرى).

نتيجة لذلك نلحظ بروز التشابه الكبير في الأذواق والمأكل ونظم السكن والسياحة والترفيه والمطاعم والألعاب... إلخ. أما وجهة النظر الثانية والمنطلقة من حقيقة أن الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم تظل قائمة ومؤثرة وأن التشابه الحاصل في بعض الممارسات ما هو إلا تشابه مظهري أما القيم والعادات فهي ذات اختلاف جوهري.

وأمام وجهتي النظر السابقة تقف الشركات الدولية حائرة بين خيارين،**الأول:** هل تؤمن بأن كل شخص أجنبي يختلف تماماً عن الآخر الموجود في البلد الأم للشركة؟ وإيمانها هذا يتطلب منح صلاحيات واسعة لفروع الشركة قد يصل إلى حد تفاصيل دقيقة غير مسيطر عليها من قبل المركز.**والثاني:** هل تؤمن بأن التشابه بين متطلبات الأشخاص هو الأمر السائد ولا اختلاف بين البلد الأم والبلد الآخر؟وإيمانها هذا يعني أن برامجها التسويقية والموارد البشرية والإنتاجية تكون موحدة بين المركز والفروع، وبالتالي فإنها تهمل تماماً الفروقات وهذا أمر غير صحيح قد يضر في أداء الشركة وبالتالي تعرضها لصدمة شديدة، هي الصدمة الثقافية Cluture Shock والتي تعني الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعملهم مع ثقافة جديدة غير معروفة وغير مألوفة. لذلك على الشركة الدولية اتباع خيار ثالث هو (الخيار الهجين) ويؤكد هذا الخيار على الموائمة بين معطيات الخيار الأول من خلال الاهتمام بخصوصية فروع الشركة، ومعطيات الخيار الثاني من خلال الإيمان بوجود قضايا مشتركة بين فروع الشركة لا تختلف اختلافات جوهرية ذات تأثير على أداء الشركة.

ويمكن تحقيق المواءمة بين خصوصية الفروع في البلدان المضيفة والبلد الأم، عبر اعتماد الخطوات الآتية:

أ - تشخيص الخصوصيات الثقافية للفروع في البلدان المضيفة من خلال:

- اللقاءات مع مواطني الفروع والاستفسار المباشر منهم عن هذه الخصوصيات.
- المعايشة الميدانية المباشرة لممثلي إدارة الشركة الأم في بلدان الفروع.
- التجارب السابقة للشركات والمؤسسات الأخرى.

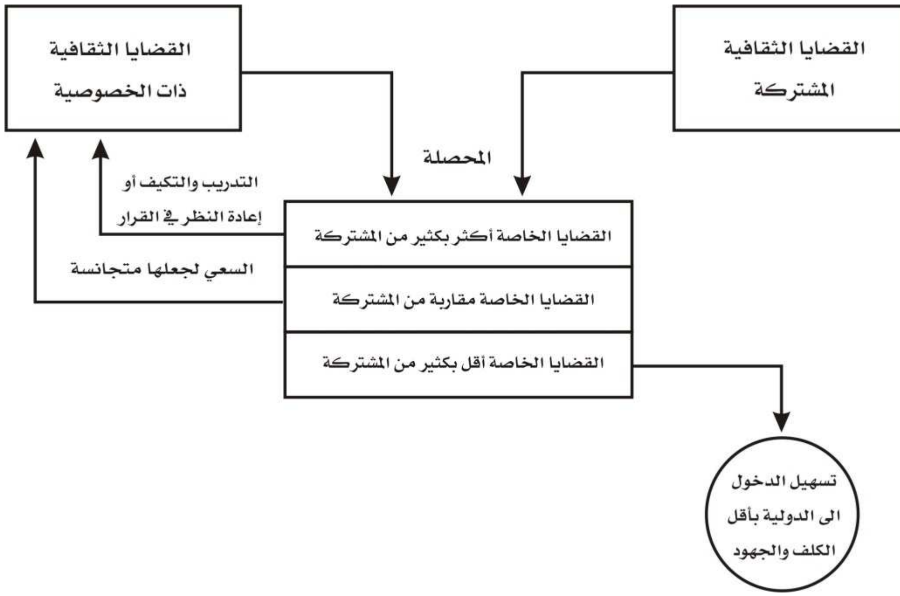
ب - تحديد القضايا الثقافية المشتركة بين البلد الأم والفروع في البلدان المضيفة، عبر:

- الجوالات الميدانية في أسواق الفروع.
- اللقاءات المباشرة مع عينات من مواطني الفروع.
- الاستئناس برأي الوجوه الاجتماعية ورؤساء المناطق الإدارية والبلدية، إن الخطوتين في (أ وب) تحدد لنا القضايا الثقافية ذات الوجه المشترك وذات الوجه الخاص.

شكل (3-4) تحديد القضايا الاجتماعية المشتركة وذات الخصوصية بين الشركة الأم والفروع.

المجال الثقافي	عناصر المجال	العناصر المشتركة	العناصر ذات الخصوصية
الجغرافي	الطقس		3
	خواص حسية	3	
الديموغرافي	النمو السكاني	3	
	حجم الأسرة		3
	التعليم	3	
	نوعية المنطقة		3
الاجتماعي	الجماعات	3	
	الدين		3
	اللغة		3
المجموع		4	5

ج- تحديد مستوى التقارب او التباعد بين العناصر المشتركة والعناصر ذات الخصوصية، فكلما كانت العناصر المشتركة أكثر من الخصوصيات شجع ذلك نحو الدولية وبأقل الكلف، وبعكسه كلما كانت عناصر الخصوصية أكثر تطلب الأم من الشركة الأم التكيف مع هذه الخصوصيات عبر التدريب، او إعادة النظر في قرار دخولها الى الدولية، ويجسد الشكل (3-4) منهجية المواءمة بين الشركة الأم والفروع.



الشكل (3-5)
المتغيرات الثقافية المؤثرة في اتصالات الأعمال الدولية

3- تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي شرط من شروط الإدارة الدولية الفاعلة:

من الشروط المهمة والحساسة للإدارة الدولية الفاعلة هو تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي للبلدان التي تروم تأسيس فروع فيها، لأن ذلك الهيكل يخص متغيرات متفاعلة تخص المركز الاجتماعي، الثروة، التعليم، العادات والتقاليد، النظرة إلى الحياة والعمل والإنسان،... إلخ. هذه المتغيرات تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان.

ومن الدراسات المهمة التي تناولت موضوع إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الدولية، وفي التعامل مع الثقافات المتعددة، الدراسة التي قدمها Greet Hofstede والتي جاءت نتيجة بيانات استبيان شمل 160.000 عامل في شركة IBM وممن يعملون في خمسين بلد. تضمن الاستبيان 150 سؤالاً تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان التي شملتها الدراسة. وقد تمثلت هذه الفوارق بأربعة أبعاد هي:

1- بعد السلطة Power Distance

الدرجة التي يكون فيها التأثير والسيطرة موزعة بشكل غير متساوي بين الأفراد والمؤسسات داخل ثقافة معينة بالذات. فإذا كان معظم الناس في المجتمع يدعمون التوزيع غير المتساوي للسلطة يندرج المجتمع ضمن الفئة العالية في بعد السلطة، والعكس صحيح إذن. بعد السلطة يشير إلى المدى الذي تستطيع فيه الجماعة تحمل الفوارق في السلطة والثروة.

لذلك، فإن المديرين الذين يعملون في مجتمعات ذات درجة قليلة من
بعد السلطة سوف يتوقعون بالتأكيد وجود دعم عام للحقوق والفرص المتساوية. فالمديرين في أمريكا وكندا يساندون بصفة عامة أسلوب
الإدارة بالمشاركة، على عكس المديرين في فرنسا والهند، والمكسيك مثلاً الذين لا يستخدمون إلا نادراً أسلوب الإدارة بالمشاركة الجماعية، ذلك لأن الإدارة في هذه البلدان أقرب بكثير إلى الأسلوب الاوتوقراطي في الممارسة الإدارية.

2- تجنب اللاتأكد (تفادي الخطر) Uncertainty Avoidance

يعني بعد تجنب اللاتأكد أي الدرجة التي يحاول أفراد المجتمع تجنب الغموض، المخاطر، وعدم وضوح المستقبل. كما يعني الدرجة التي يتفادى معها المجتمع العشوائية ويخلق اليقين بالتركيز على التقنية والبنيان والقوانين والقواعد.

على هذا الأساس، لا يتوقع من الأفراد في مجتمعات تندرج على درجة قليلة في هذا البعد أن يكون لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة، وعدم تجنب المجالات والمواقف الغامضة والمعقدة. إذ يحاول هؤلاء الأفراد دائماً ضمان الهدوء والاستقرار في المستقبل.

ثقافة من هذا النوع تنعكس بالضرورة على المنظمات والإدارات والمدراء. فالمنظمات تتجنب دائماً التغييرات المفاجئة، والاستراتيجيات الهجومية. والإدارات تتجه نحو المحافظة أكثر، والمدراء يبحثون بدرجة أكبر عن الاستقرار المهني وعدم الدوران الوظيفي. كما قد يكونوا غير متسامحين اتجاه الأفكار، والآراء المختلفة أو المتناقضة عن معتقداتهم وتقاليد عملهم.

3- الفردية مقابل الجماعية IndividualismVersusCollectivism

مدى توقع الفرد للحرية الشخصية حيث يكون مسؤولاً عن نفسه فقط مقابل الجماعة وقبول المسؤولية نحو الأسرة أو العشيرة أو الأمة. على نقيض الفردية توجد الجماعة التي تعني منظومة اجتماعية ثقافية تنسج حركة الفرد والعائلة والجماعة في سياق واحد وموقف متجانس اتجاه مشكلات المجتمع وبطريقة تحقق نوع من الالتزام الذاتي اتجاه الجماعة.

4- الرجولية Masculinity

الدرجة التي يفرق فيها المجتمع بين دور الرجل والمرأة ويركز على قيم الأداء الرجولية والإنجازات الواضحة. ويوضح الجدول (3-2) قيمة كل بعد من هذه الأبعاد لمجموعة بلدان مختارة من دراسة Hofstede.

جدول (3-2) قيم المؤشرات في الأبعاد الاجتماعية لبعض البلدان

ت	البلد	مؤشر فوارق السلطة	مؤشر تفادي المخاطر	مؤشر الفردية	مؤشر الرجولية

.1	الأرجنتين	49	86	46	56
.2	النمسا	11	70	55	79
.3	بنما	95	86	11	44
.4	البرازيل	69	76	38	49
.5	شيلي	63	86	23	28
.6	جواتيمالا	95	101	6	37
.7	ألمانيا	35	65	67	66
.8	بريطانيا	35	35	89	66
.9	اليونان	60	112	35	57
.10	إندونيسيا	78	48	14	46
.11	الهند	77	40	48	6
.12	إيران	58	59	41	43
.13	إيطاليا	50	75	76	70
.14	اليابان	54	92	46	95
.15	ماليزيا	104	36	26	50
.16	هولندا	38	53	80	14
.17	باكستان	55	70	14	50

.18	الفليبين	94	44	32	64
.19	المنطقة العربية	80	68	38	53
.20	غرب أفريقيا	77	54	20	46
.21	الولايات المتحدة	40	46	91	62
.22	السويد	31	29	71	5
.23	تايلاند	64	64	20	34
.24	كوريا الجنوبية	60	85	18	39

في الجدول(3-2) نجد قيمة كل مؤشر من هذه المجموعة من المؤشرات في بلاد مختارة من دراسة هذا الكاتب. ويفترض إن كل بعد من هذه الأربعة ينعكس في الأساليب الإدارية فالتقدير العالي في مؤشر الفردية (بريطانيا وأمريكا) يعني أن تركز الحوافز على حقيقة أن كل فرد يهتم بمصلحته فقط. أما البلدان التي بها تقدير عال لتحمل بعد السلطة فذلك يعني أن المرؤوسينينتظرون مبادرة الرئيس دائماً. يستخدم الكاتب خلطات من هذه الأبعاد ليفسر السلوك والتنظيم في الدول المختلفة كأن يقول مثلاً إن مؤشر الرجولية العالي مع مؤشر تفادي المخاطر المنخفض في حالة الولايات المتحدة يظهران بوضوح في تغلب النظرة التجارية للأمور. وفي فرنسا قبول للفوارق وتركيز على القواعد والإجراءات وهرمية السلطة (الشيء الذي يقال عادة عن مصر) أما بالنسبة للدول العربية فقد أظهرت العينة توسطها ((كنتم أمة وسطاً)) في ثلاثة أبعاد. أما في بعد الفردية فقد مال المؤشر إلى الانخفاض عاكساً اهتمام الفرد العربي بالجماعة التي يعيش فيها. وعلى أية حال هذه من أكثر الدراسات تعمقاً لكنها تظل عرضة للتقويم وتباين الآراء والاجتهادات.

رابعاً: الثقافة والتفاوض الدولي:

التفاوض هو الاتفاق على تضييق الخلافات والوصول إلى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار والأخذ والرد وهو نشاط يقوم به الجميع حتى في الحياة العادية من المفاصلة مع البائعين إلى محاولة إقناع صديق بمشاهدة مباراة في التلفاز بدلاً من الأستاد. في دنيا الأعمال هناك التفاوض مع العاملين حول شروط الخدمة أو مع المزودين حول أسعار المواد إضافة إلى التفاوض حول شروط الصفقات مع الزبائن (أفراد أم شركات) أو مفاوضة الشركاء والحلفاء... إلخ وفي الأعمال الدولية نتعرض إلى مثل هذه المواقف وأكثر. غير أن ما يميزها عن الأعمال المحلية هنا

هو أننا كثيراً ما نجد أنفسنا نتفاوض مع أناس من ثقافات مختلفة. حقيقة التفاوض مجال احتكاك بشري وجهاً لوجه يحاول كل طرف فيه أن يعطي الآخر رسالة معينة ويتواصل معه أو ربما يحاول أن يخفي منه شيئاً بل يجاهد لكي لا يكشف كل أوراقه بإيماءه أو حركة لا إرادية. هذا الاحتكاك يستوجب أن نفهم ماذا يعني الآخرون بسلوكهم أو قولهم حتى نصل إلى اتفاق مرض للطرفين، وعلينا أن نعرف ونفهم رد فعلهم ليس فقط لما نعرض عليهم بل للطريقة التي نعرضه بها.

للتفاوض عدة مراحل تبدأ بالإعداد للتفاوض ثم العملية التفاوضية نفسها ثم الاتفاق ثم التنفيذ. والإعداد والتخطيط للتفاوض يعني دراسة وضعك وإمكانيتك وأهمية الموضوع لك ولشركتك كما تدرس وضع الطرف الآخر وأهمية الأمر له ثم تحدد الحد الأدنى الذي يتقبله والحد الأقصى الذي ستسعى للاقتراب منه وبعد ذلك تحدد استراتيجيتك التفاوضية هجومية كانت أم تعاونية أم دفاعية وأخيراً تختار فريقك. كل هذا ضروري على المستوى المحلي وعند التفاوض مع جنسيات مختلفة يتطلب الأمر منك جهداً إضافياً. وفيما يخص بمدى الاهتمام بالإعداد والتخطيط للتفاوض بين الجنسيات المختلفة فقد وجدت بعض الدراسات أن نصف المفاوضين المكسيكيين لا يعدون للتفاوض وأن المفاوض البريطاني في هذا المجال لا يبذل الجهد الكافي بينما المفاوض الأمريكي هو صاحب أكثر الأساليب فعالية. وقد بحثت الدراسة الأخيرة الفروقات في الأهمية التي يوليها المدير السعودي والمدير العربي غير السعودي في السعودية للإعداد للتفاوض فلم تجد فروقات تذكر وكلاهما يرى أن الإعداد
جداً مهم.

وفيما يختص بالعملية التفاوضية نفسها فقد لاحظ بعض الدارسين أن الجنسيات تختلف في سلوكها خلال العملية وفي هذا الصدد كتب أحدهم أن أسلوب المفاوض الأمريكي مقارنة بالمفاوض العربي يتسم بالتركيز على النهج العملي (النفعي) بينما يميل المفاوض العربي إلى استخدام الخطاب العاطفي وأن الأخير ينظر إلى المواعيد على أنها مجرد مؤشرات عامة وأنه يميل إلى اتخاذ موقف متطرف لكنه يؤمن بالتنازل ويتوقع ذلك من الطرف الآخر. كذلك يسعى المفاوض العربي إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر ولهذه الأسباب يجد المفاوض الأمريكي أن التفاوض مع العربي مريح أكثر من التفاوض مع جنسيات أخرى عديدة. أما بعض الفروق الثقافية الأخرى فهي في حجم السلطة الممنوحة للمفاوض حيث لدى المفاوض الأنجلوساكسوني عادة سلطة لعقد الاتفاق أكثر من المفاوض الشرقي الذي كثيراً ما يتوقف طالباً مراجعة رئيسه في الوطن الشيء الذي يتضايق منه المفاوض الغربي ويراه مضيعة للوقت. كذلك يهتم المفاوض الغربي بالجانب العملي ويود أن ينهي العملية في أسرع وقت بينما يهتم المفاوض الشرقي بالإكراميات ومعرفة الطرف الآخر ونظرته طويلة المدى. وعلى ذكر الإكراميات في بعض الثقافات حمل الهدايا للمفاوض ضرورة أساسية. أما من حيث اللغة فهي تمثل إشكالية خاصة إذا كانت هناك حاجة لمترجم مما قد يخلق سوء فهم. وبينما يميل الغربيون إلى التوثيق وتفصيل كل شيء يفضل الشرقيون اتفاقاً عاماً دون تفاصيل.

التفاوض أصبح علماً يدرس في الجامعات والمعاهد ويتم التدريب عليه وعلى خطواته المختلفة لكن يظل التفاوض بين الجنسيات المختلفة في حاجة إلى مزيد من الدراسات.

أسئلة الفصل الثالث

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-حدد مفهوم الثقافة، وبين المضامين الأساسية لها؟

2-إذكر ثلاث من خصائص الثقافة.

3- وضح علاقة الثقافة بالنظم الاجتماعية مدعماً إجابتك بالرسم.

4-ما مداخل دراسة الثقافة، وأي المداخل أكثر شمولية؟ ولماذا؟

5- ما المجالات الأساسية للبيئة الثقافية، عددها واشرح واحدة منها.

6- وضح علاقة الثقافة بالإدارة الدولية؟.

7- ما أبعاد دراسة (Hofstede) وكيف يمكن الإفادة منها في العمل الدولي.

8- بين أهمية الثقافة للتفاوض الدولي.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-فسر كيف يمكن تعديل الثقافة وتغييرها، وبخاصة في الشركات الدولية او المتجه نحو الدولية.

2- قوّم مداخل دراسة الثقافة من حيث متطلعاتها الفكرية وأصدر حكمك فيما بعد أي منها يلاءم الشركات العربية التي تسعى نحو العالمية والعمل الدولي.

3-حلل انعكاسات المجال الجغرافي على قرارات إدارة الشركات الدولية.

4-افترض أنك كلفت بمهمة لتمثيل شركتك في إحدى الدول الأجنبية، ما المستلزمات الضرورية والمهارات الأساسية التي يجب تهيئتها واكتسابها؟

5-حاول أن تشخص أبرز الفوارق بين آليات التفاوض المحلي والتفاوض الدولي.

ثالثاً: أسئلة الاختبار من متعدد

1-يتطلب العمل الدولي:

أ-تلاقي ثقافات متعددة ب -تفاهم مشترك

ج-تفاوض تعاوني   د   -جميع ما ذكر.

2-للثقافة تأثير على أنماط حياة المجموعات البشرية، بشكل:

أ-مباشر وغير مباشر ب-تلاقي   ج-أ + ب   د-لا شيء مما ذكر

3- تتكون النظم الاجتماعية:

أ-لا شعورياً   ب-قصدياً   ج-أ + ب   د-لا شيء مما ذكر

4-المدخل الذي يركز على أعداد قوائم المؤشرات تدرس على أساسها الثقافات، يسمى:

أ-المدخل التصنيفي   ب   -المدخل التركيبي

ج-المدخل النظمي   د   -المدخل القيمي

5-واحدة مما يأتي ليس من عناصر المجال الاجتماعي:

أ-الجماعات ب -التعليم ج -الدين د -اللغة

6-واحدة مما يأتي فقط من أبرز مؤشرات علاقة الثقافة بالإدارة الدولية:

أ-المواءمة بين الثقافات المختلفة ب -تحديد الهيكل التنظيمي

ج-تحديد الهيكل الوظيفي   د   -لا شيء مما ذكر

7-المديرين الدوليين في أمريكا وكندا يعتمدون أسلوب:

أ-المركزية في الإدارة   ب   -المشاركة في الإدارة

ج-الفردية في الإدارة   د   -أ + ج

8-بعد السلطة في دراسة (Hofstede) يركز على:

أ-التأثير والمنافسة   ب   -التأثير والسيطرة

ج-الحرية الشخصية   د   -جميع ما ذكر

9-للتفاوض عدة مراحل تبدأ بـ:

أ-العملية التفاوضية ب -الاتفاق   ج-التنفيذ   د-لا شيء مما ذكر

10-يحتاج التفاوض الدولي الى إدراك:

أ- للثقافات المختلفة   ب   -اللغة غير المنطوقة ج

-التخطيط د -جميع ما ذكر

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

اكتب كلمة (صح) أو (خطأ) في الفراغ المقابل للعبارات الآتية:

1-( ) اصطلاح الثقافة يرجع إل عهد بعيد نسبياً.

2-( ) النظم الاجتماعية هي نماذج منظمة للسلوك.

2-( ) النظم الفكرية أحد النظم الفرعية الاجتماعية.

4-( ) العلم الذي يدرس تصميم السلع لتلائم الخصائص البشرية يسمى الهندسة البشرية.

5-( ) هناك الكثير من اللغات ضمن البلد الواحد وهذا يسهل على الشركات تصميم حملاتها الترويجية.

6-( ) أبعاد دارسة (Hofstede) هي ثلاثة أبعاد.

7-( ) الاستراتيجيات التفاوضية هي الدفاعية والهجومية فقط.

8-( ) أسلوب المفاوض الأمريكي يتسم بالتركيز على النهج النفعي.

9-( ) أسلوب المفاوض العربي يعتمد على التعاون.

10-( ) تركز النظم على القواعد الأخلاقية والذوق والجمال.

مصادر الفصل الثالث

1. أحمد، عبد الرحمن أحمد، 2001، مدخل إلى إدارة الأعمال الدول،، دار المريخ، الرياض.

2. بركات، لطفي. 1981 الأصول الثقافية للتربية في الوطن العربي، دار الحارثي، القاهرة.
الدوري، زكريا،(2005) الأدارة الأستراتيجية:مفاهيم وعمليات ودراسة حالات، دار اليازوري للنشر والطباعة،عمان

3. عباس، علي، (2003) إدارة الأعمال الدولية:الإطار العام، ط1، دار الحامد، عمان.
عباس، علي،,(2003)،ادارة الاعمال الدولية:الاطار العام , دار الحامد, بيروت

ياسين، سعد غالب، الإدارة الدولية – مدخل استراتيجي – دار اليازوري العلمية، عمان، (1998).

4. العامري، صالح والغالبي، طاهر، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان.

1- Herizler, 1997. H., Social Institution, Tutorial Press, London

John, G. 1997. The Configuration Problems In Cultures , the American Sociological Review, Vol: 71, No:1.

Powell, J. 1993, Sociology or The Science of Institutions American An thropology, New York.

2- Daniels, J. etal., 2004, International Business, 10th cd., Prentice Hall, New Jeresey.

الفصل الرابع
المعماريةالتنظيمية للأدارة الدولية

Organizational Archeteture of International

Management

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكريةأن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1-تعرف مفهوم الهيكل التنظيمي ومبررات تحديثه.

2- تشخيص العوامل المؤثرة في تصميم وانتقاء الهياكل الدولية.

3- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية وأثرها على الهيكل التنظيمي.

4- تعرف نماذج الهيكل التنظيمي للشركة العالمية.

دراسة حالة (4)
البناء والتصميم – قوالب البناء التنظيمي الأساسية

في وقت ما كانت الشركة المحدودة هي الرائدة بين الشركات الأخرى في تجارة المفرد للأزياء، وفيما كان يعتقد بأن لها مستقبلاً غير محدود طرأ عليها مجدداً تغييرات في ثرواتها. وربما أمكن إرجاء المشكلة إلى اعتقاد المؤسس (لسلي وكسنر) في مبدأ المقاولة "التعهد والالتزام" على وجه الخصوص. ولهذا فإن المخازن الكبرى التابعة لمجموعة المحدودة في الدولة كانت مفاجأة لـ (وكسنر) وهناك أسباب عديدة للمشاكل التي تمر بها المحدودة مثل الكساد العام في مجال صناعة الأزياء كافة ومن ناحية أخرى يمكن إرجاؤها إلى الهيكل التنظيمي للشركة.

لقد اعتقدت شركة وكسنر بأن كل مدراء أقسام المحدودة يجب أن يشغّلوا أقسامهم بحرية وبدون أي تدخل خارجي وبأن يكون هدفهم هو فقط كيفية الإسراع برفع مستوى مبيعات أقسامهم إلى ألـ (بليون دولار) في المشتريات ولكن هذا الهدف قد أدى بهم إلى المنافسة فيها بينهم.

إن إحصائيات انخفاض المبيعات قد أشارت إلى أن هذه الشركات قد افتقدت نظرتها إلى الحاجات المتغيرة لعموم الزبائن وعاداتهم وقد اعترف وكسنر بأن فلسفته في «التخلي ورفع اليد... أحد مبادئ وكسنر» كانت وراء هذا كله اعترافه بأن ميله وحبه للاستقلال الذاتي وإعطاء الحرية لموظفيه «المدراء» قد أدى إلى حصوله على دعم قليل جداً من السلطة؛ ولهذا فإنه لكي يعيد بناء وتنظيم المنظمة شرع بتأسيس اجتماعات شهرية تمكن رؤساء الأقسام من مشاركة بعضهم البعض في عرض مشكلهم والحلول المناسبة والأفكار الجديدة البناءة.

لقد حققت محاولته هذه بعض التقدم ولكن يبقى هناك تحفّظ على مسألة إدارة الشركة ككل متكامل بدلاً من قيام كل قسم من أقسامها بإدارة الجزء الخاص به. إن محور المحاولة في توسيع رؤية الشركة من الناحية الإدارية هو العودة إلى ماهية الزبون وإلى تكوين فكرة تسويق عامة مناسبة ليس فقط للشركة بل ولكل قسم فيها. قدمت الشركة ثلاث شركات جديده وهي:

- شركة «ستركجر» الخاصة بالملابس الرجالية.
- شركة «المحدودة» وهي خاصة بالقضايا النسائية.
- شركة منتجات العناية الشخصية والأدوات الصحية.

إن النجاحات التي حققتها الشركة في السابق قد أضعفت من رأي الإدارة في عملائها وفيما يودون شراءه من منتجات من المخازن، فالعملاء الآن وقد أصبحوا أكبر سناً والثر ثراء وثقافة قد أخذوا يبحثون عن منتجات أخرى تختلف في النمط والجودة حتى إن منظر هذه المخازن قد بات طرازاً قديماً وهذا على وجه الخصوص كان الحال السائد في مخازن «المحدودة».

لقد صمم الرئيس الجديد لهذا القسم «شيري نيدو تيربن» على إعادة تشكيل الشركة وتسليط الضوء على عملائه وفي نفس الوقت فإن قسم الألبسة الرياضية الأنيقة «اكسبرس» ما زال يعاني أيضاً من المشاكل المزمنة مع العملاء. وبدلاً من التأكيد على إنتاج ملابس الشباب فإن شركة «إكسبرس» قد اتجهت نحو تصميم ملابس لعملاء أكبر سناً محققاً بذلك نتائج مخيبة للآمال. واليوم فإن «إكسبرس» قد اتجهت نحو إنتاج سلع خاصة بالشباب بمشاركة حماسية من الرئيس «تيرنب» حيث قام بمضاعفة ميزانية القسم بأكمله.

إن شركة « لرنر نيويورك» المحدودة والتي كانت تؤكد على إنتاج بضائع ذات أسعار منخفضة قد

أخذت الآن تقدم مواد باهظة الثمن. والعملاء الذين كانوا ركن الأساس في هذه الشركة قد اتجهوا إلى انتظار موسم التنزيلات والطلبيات البريدية والأجهزة التلفازية لشراء حاجاتهم من البضائع.

ومن المهم ملاحظة التغييرات الجديدة التي طرأت على شركة «لرنر» والتي وضعتها في منافسة مباشرة مع شركة "جي.سي.بني أند سيرز" كما وضعتها في منافسة مباشرة أيضاً مع أعضاء الشركة المحدودة نفسها ومع ذلك فإن هذا الجهد المبذول من قبل لرنر لم يحقق نجاحاً كاملاً ونتيجة لهذا فقد تم إعلاق (100) مخزن من مجموع (977) وحتى مع هذه النتائج فإن لرنر ما تزال هي أضخم قسم من بين أقسام الشركة المحدودة. والسؤال الذي نطرحه هنا:

كيف أمكن لـ «لزلي وكسنر» من تطوير وإعادة تنظيم هذا كله. لقد أمكنه ذلك من خلال نظرة وجَّهها خارج إطار تجارة المفردة لرؤية ما إذا كان ممكناً له أن ينقل أفكاراً جديدة من عالم الصناعة ويغرسها في مستعمرته التجارية العملاقة الآخذة بالاحتضار.

لقد قام بزيارات إلى جنرال ألكترك وشركة بيبسي ليتعرف إلى رؤساؤها وكيف تمكنوا من تشغيل شركاتهم الخاصة بتجارة الجملة وقد وجد إن أفكارهم عن إعطاء السلطة الذاتية مطابقة أو مناسبة لتنظيم الشركة المحدودة الواسع، من خلال هذه الزيارات رجع وكسنر بفكرة وضع بناء أكبر للاجتماعات المالية على سبيل المثال وهناك الآن طريقة مثلى لإعادة عرض النتائج وهذه الفكرة للعمل كمجموعة ضمن بناء مركب لمدراء متفرقين قد بدأ العمل بها في الشركة المحدودة.

إن ما نطمح إليه هو أن نجعل المدراء يفكرون في إنتاج ماركات تجارية عالمية بدلاً من التفكير في مصلحتهم الشخصية وفي أمور تجارية صغيرة وهذه المحاولة يؤمَّل منها أن تعطي الشركة أسلوباً أفضل في الإدارة. لقد ساعدت تحليلات الكمبيوتر على تحسين أسلوب التسويق للبضائع وهذه التحليلات تركز على دمج وتنسيق الطلبات والإنتاج وجهد المبيعات وهذه الحالة لم تكن ممكنة في السابق.

إن التنوع في منافذ تجارة المفردة بالإضافة إلى تعدد الماركات التجارية واختلاف الإستراتيجيات ممكن أن تشكل صعوبة في الاندماج في شركة واحدة متنافسة وآخر أخبار الشركة المحدودة هي أن وكسنر يميل إلى أن يقسم الشركة إلى ثلاث أقسام مستقلة ذاتياً:

- قسم الملابس.

- قسم الملابس النسائية.

- قسم أدوات الزينة والإكسسوار.

أما كيفية انقسام الشركة وكيفية إدارتها فما زال غير واضح ومهما يحدث فإن منظر الشركة المحدودة ونحن لا نتحدث فقط عن أنماط الملابس سوف يكون مختلفاً في المستقبل، هذه الحالة تشير إلى بعض الصعوبات التي تم مواجهتها من قبل تنظيم ضخم ومعقد كمحاولة للتعامل مع ديموغرافية متغيرة للزبون والبيئة المتغيرة النشطة.وتسلط الضوء على دورمعمارية التنظيم.

المطلوب:

1- شخص دور التنظيم في أداء الشركة؟

2- بين ⁄ا⁄ كيف يقود التنظيم الفاعل الشركة الى تحقيق أهدافها، والعكس هو إخفاق الشركة.وعدم قدرتها على تحقيق البقاء.

يستنتج من خلال الحالة الدراسية السابقة التأثير الواضح للتنظيم على أداء الشركة ودورة في قيادتها إلى تحقيق أهدافها المرسومة وتحقيق البقاء في عالم المنافسة. لأن الهيكل التنظيمي يُعد من المتغيرات الرئيسة المؤثرة في أداء الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

ويكتسب الهيكل التنظيمي وآليات تصميمة أهمية كبيرة في الشركات العالمية؛ لأن تلك الشركات لا يمكنها تنفيذ استراتيجيتها من دون وجود هذا الهيكل، إذْ كما هو معروف أن الشركات تقوم بصياغة الاستراتيجية من أجل تخطيط النشاط وتوجيهه، في حين أن الهيكل التنظيمي يُعد الأساس في مساعدة إدارة الشركة من التأكد من أن الأهداف المرغوب بها يتم تحقيقها بشكل كفوء.

وقال (Freed Hamsher) رئيس شركة (Nike) في هذا الصدد:

(يبدو أننا لم نعد بحاجة لخزن قواعد استراتيجياتنا في ذاكرة حواسيبنا لأننا بحاجة إلى أن تعدل هذه الاستراتيجيات مع صباح كل يوم نصحوا فيه). وهو بهذا القول يشير إلى التغيرات الدراماتيكية المتسارعة للعوامل البيئية بسبب ضغوطات عصر العولمة، حيث المنافسة الدولية الشديدة بين الشركات وتغيير حاجات الزبائن ورغباتهم بسرعة وتجددها باستمرار.

وانطلاقاً مما تقدم جاء هذا الفصل ليغطي موضوع المعمارية التنظيمية للإدارة الدولية، عبر منافسة الفقرات الآتية:

أولا: الهيكل التنظيمي: المفهوم ومبررات تحديثه:

تحتاج جميع الشركات الى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجياتها ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه تصور أو تخيل للدور الرسمي للشركة، ويعرف أيضا بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهمات الشركة، لقد أضحى الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات الحاسمة في تنفيذ أستراتيجيات الشركات وتحقيق الميزة التنافسية، ومع ذلك فأن الهيكل التنظيمي لوحده لايخلق الميزة التنافسية وأنما تتحقق حينما يكون هناك توافقاً بين الأستراتيجية والهيكل، وهو مايفسر جزئياً سبب بقاء وتطور بعض الشركات وتعثر آخرى، ومن هنا ينبغي التوضيح بأن الهيكل التنظيمي ليس غاية، وليس هدفا بحد ذاته،بل وسيلة للمساهمة في النجاح المستقبلي للشركات التي تسعى دائماً لأن تتطابق هياكلها المختارة مع أستراتيجياتها المصاغة،بخاصة في الحالات الآتية:-

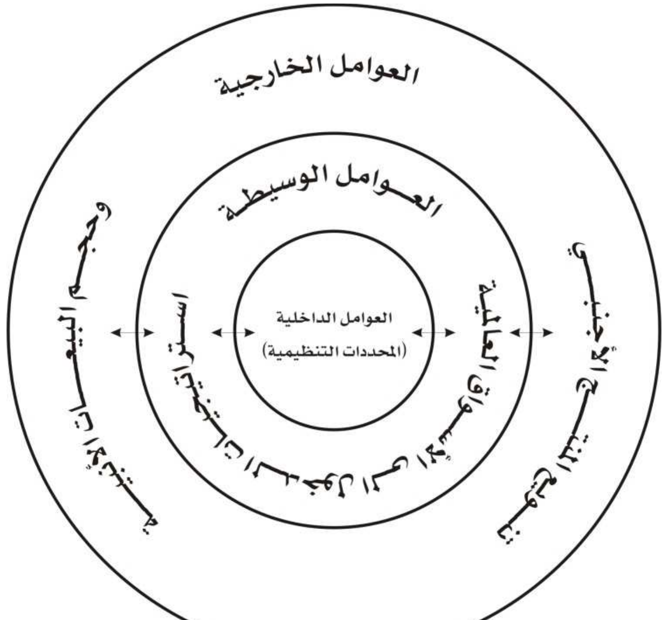
1- النمو في المبيعات والأرباح، وعدم قدرة الهيكل التنظيمي التقليدي (القديم) للشركة على مجاراة تغيير أنشطتها، أي عندما يلاحظ المخططون قصور الهياكل التنظيمية عن مواكبة الأستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية ودولية جديدة.

2- عندما تجد الشركة إن هيكلها التنظيمي التقليدي أصبح عبئاً أمام تمكين العاملين من المشاركة في عمليات أتخاذ القرار بسبب تركيزه المطلق على المركزية والبيروقراطية وعدم أنسجامه مع الأنماط المعاصرة للإدارة.

3- الأستجابة للتغيرات البيئية وأنماط عمل المنافسين، وتوسع النشاط عبر الخروج من المحلية إلى العالمية ما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة التي تعد أهم مؤشرات العمل الدولي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تصميم وانتقاء الهياكل الدولية

هناك ثلاثة مجموعات من العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية الدولية، ورأوا انتقاء الخيار الأنسب من بين الهياكل المطروحة أو الموجودة في عالم الممارسة، ويوضح الشكل (4-1) هذه المجموعات:



شكل (4-1)
العوامل المؤثرة في تصميم وانتقاء الهياكل الدولية

وفيما يأتي توضيحاً لهذه لمجموعات العوامل:

1-العوامل الداخلية (المحددات التنظيمية):

وتشمل المحددات الآتية:

أ- حجم العمليات الدولية: يُعد الحجم أحد أبرز المحددات التنظيمية التي تؤثر في تحديد شكل الهيكل التنظيمي ومساحته، ويتم الحكم على حجم الشركة من خلال واحد أو أكثر من المؤشرات الآتية:

(1) عدد العاملين: المؤشر الأكثر استخداماً في تحديد حجم الشركة كبيرة أم متوسطة أم صغيرة.

(2) الحصة السوقية: النسبة المئوية لمبيعات الشركة من منتجاتها إلى المبيعات الكلية في السوق من نفس المنتجات أو القطاع المعني.

(3) مجموع الموجودات: تمثل استثمارات الشركة، قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، والتي تُعد المصدر الأساسي الذي يساهم في تحقيق البقاء والاستمرار للشركة عبر تعظيم ثروة المالكين وحملة الأسهم وأطراف أصحاب المصالح الآخرين.

(4) حجم المبيعات: عدد الوحدات المباعة من السلع والخدمات خلال مدة زمنية محددة والمبالغ النقدية المتحققة من جرائها.

إن علاقة الحجم بالهيكل التنظيمي، هي علاقة طردية اي كلما زاد حجم عمليات الشركة تطلب الأمر أن يكون الهيكل التنظيمي واسع وكبير لمواجهة هذه الزيادة في حجم العمل، والعكس صحيح.

ب-المركزية واللامركزية: تعني المركزية، تجميع الصلاحيات واتخاذ القرار عند الإدارة العليا للشركة وبالتالي فإن جميع المستويات الإدارية الأخرى في الشركة لا يحق لها اتخاذ اي قرار أو إجراء تصرف معين دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

أما اللامركزية فتعني، توزيع صلاحيات لاتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في الشركة.

والذي يهمنا هنا هو علاقة المركزية واللامركزية بالهيكل التنظيمي والتي تشير إلى أن التوسع في اعتماد المركزية يدفع إلى تبني الهياكل البيروقراطية الآلية ذات السمة المعيارية النمطية في الأداء، أما اعتماد اللامركزية فإنه يشجع على تبني الهياكل البيروقراطية المهنية والعضوية ذات السمة الحركية التي تشجع على التغيير والإبداع وفسح المجال لاكتشاف الكفاءات الإدارية.

ج-سلوكيات الإدارة العليا ومراكز القرار:

تشير الأدبيات إلى أن سلوكيات الإدارة العليا ومراكز القرار في الشركة تجاه الخطر (Risk) تختلف، فهناك ثلاثة سلوكيات لمراكز القرار في علاقتها مع الخطر، وهي:

1- محب المخاطرة Risk lover person:

الشخص الذي يفضل اختيار قرار من بين قرارين لهما نفس القيمة المتوقعة (العوائد) وأكبر درجة من المخاطرة عندئذ تتزايد منفعته بمعدل متزايد عندما تزداد كميات ربحه.

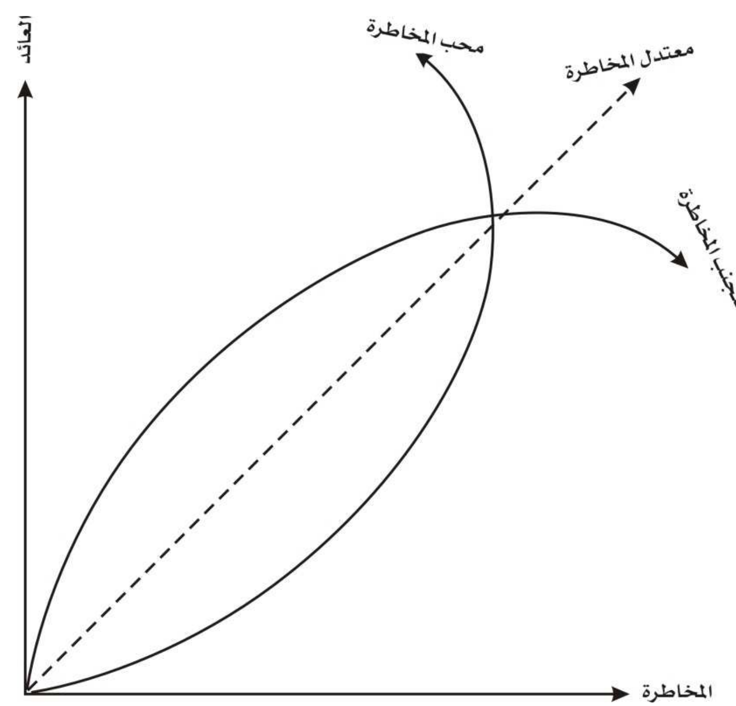
2- معتدل المخاطرة Risk Neutral person:

الشخص الذي يعتمد قاعدة تعظيم القيمة، اي تحقيق أعلى العوائد المتوقعة، في صناعة قرارته، بحيث تكون دالة منفعته خطية تتزايد
بمعدل ثابت.

3- متجنب المخاطرة Risk Averse person:

الشخص الذي لا يرغب في المخاطرة وينحاز في قرارته إلى البديل الذي يحقق أقل مخاطرة وبالتالي تزداد منفعته بزيادة العائد ويكون معدل الزيادة للمنفعة متناقص.

ويوضح الشكل (2-4) السلوكيات الثلاثة المشار إليها سابقاً.



الشكل (2-4) السلوكيات الثلاثة المشار إليها سابقاً

والخلاصةفيهذاالمجالهوأنالسلوكياتالثلاثةآنفةالذكرتؤثرفيتصميمالهيكلالتنظيميللشركة،فعادةًالسلوكياتالم
حبةللمخاطرةتسعىإلىالتوسعفيهياكلهاوتبنيأشكالتنظيميةمتجددةلهاالقادرةعلىالتكيفمعمتطلباتالبيئةالدولية،ب
ينماالسلوكياتالمعتدلةتسعىللمحافظةعلىشكلمحددمنالهياكل.أماالسلوكياتالمتجنبةللمخاطرةفتسعىدائماًإلىالبعد
مالتغييروالتجديدومحاولةالبقاءعلىهيكلتنظيمييجنبهاالدخولفيأنشطةوعملياتذاتمخاطرةعالية.

د- متطلبات بيئة الشركة: تلعب البيئة التي تعمل بها الشركة دوراً كبيراً في التأثير في تصميم الهيكل التنظيمي، فالبيئات المستقرة عادة تدفع نحو الهياكل البيروقراطية الآلية بينما البيئات المتغيرة تدفع عادة نحو اعتماد الهياكل العضوية المرنة.

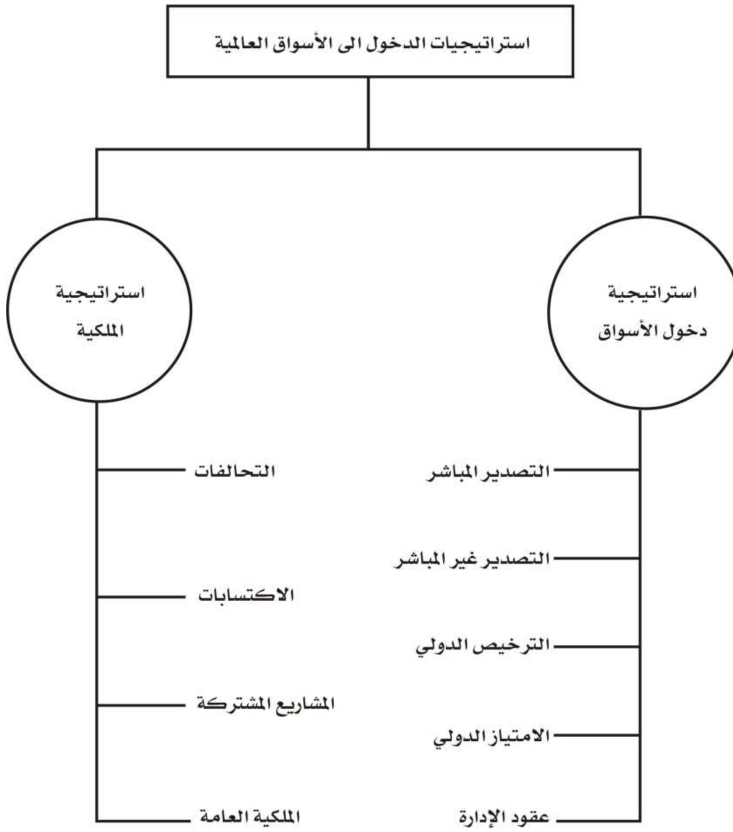
2- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية:

كتب (Peter Druker) بأن المصدر الرئيسي الإستراتيجي للسنوات القادمة لن يكون الراسمال Capital أو المعرفة Knowledge بل القابلية على تكوين الشراكات القوية Powerful Partuerships.

وأن هذه الشراكات القوية مع الشركات الأخرى تعطي أو توفر للشركات القوة الدافعة التي تحتاجها لتقوية مكانتها في السوق العالمي ولتطوير الجيل الجديد من المنتجات والخدمات أو لسد الفجوات في المعرفة والمهارات في غضون أشهر وليس سنين.

لقد شخصت الشركات الأمريكية الواقع الجديد وأكدت بأنها بحاجة إلى تنسيق جهودها إزاء تلك التطورات مع الشركات الأوروبية وتحويل مسارات التهديد إلى فرص ينبغي استغلالها، ويجب عدم تجاهلها كما حصل سابقاً مع الشركات اليابانية مما حدا بكثير من الشركات الأمريكية إلى الاندماج مع الشركات الأوروبية أو إقامة تحالفات استراتيجية معها وفضلت الدخول معها في مشاريع مشتركة ضمن الشركات العالمية.

وتختار الساعية إلى العالمية عدد من الاستراتيجيات لدخول الأسواق العالمية ويوضح الشكل (4-3) هذه الاسترتيجيات.



الشكل (4-3)
استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية

أ- استراتيجية دخول الأسواق: تعتمد هذه الاستراتيجية على مجموعة من الخيارات، هي:

(1) التصدير المباشر: ويعني تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركات العالمية مباشرة دون وجود وسيط، بسبب وجود اتفاقيات وتفاهم مشترك.

(2) التصدير غير المباشر: ويشير إلى تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركة البائعة إلى الشركة المشترية عبر وسيط يقوم بعملية التسويق، أي أن الشركة البائعة تسلم السلع والخدمات إلى الوسيط الذي يقوم بدورة يبيعها إلى الشركة أو الشركات المشترية.

(3) الترخيص الدولي: يمثل قيام شركة معنية ببيع حقوق الملكية الفكرية أو تكنولوجيا إنتاج معينة إلى شركة أخرى مقابل مبالغ معنية وعلى وفق اتفاقية تنظم ذلك الترخيص وحدوده وحقوق وامتيازات وواجبات كل طرف من أطرافه.

(4) الامتياز الدولي: خيار استراتيجي لدخول الأسواق العالمية من خلال منح الشركة الأم، والتي تكون شركة كبيرة ذات إمكانات مالية وفنية متقدمة في العادة، حق استخدام علامتها التجارية أو بيع منتجاتها إلى شركات صغيرة في مناطق متفرقة وبلدان متعددة، مقابل أجور ورسوم تحدد بموجب عقد يضمن آليات تنفيذ الامتياز وللامتياز ثلاثة أشكال، هي:

(أ) امتياز المنتج: يقوم من يحصل على هذا الامتياز يدفع الأجور والرسوم إلى الشركة الأم صاحبة الامتياز بما يسمح له بحق بيع المنتج الذي يحمل العلامة التجارية للشركة الأم والذي يشتريها من صاحب الامتياز ثم يعيد بيع هذه المنتجات.

(ب) امتياز التصنيع: يقوم من يحصل على هذا الامتياز بإنتاج وتوزيع منتجات الشركة الأم واستخدام المواد الخام والتركيبة الفنية للإنتاج التي تعتدها الشركة الأم ذاتها.

(ج) امتياز تأسيس بعض الأنشطة: يصبح من يحصل على هذا الامتياز حق تأسيس نشاط يحمل اسم صاحب الامتياز ونفس المظهر الخارجي للشركة الأم، وخير مثال على ذلك سلاسل مطاعم الوجبات السريعة (مكدونالدز، كنتاكي، بركر كنك، بيتزا هت..).

ب- استراتيجية الملكية: وتشمل:

(1): التحالفات الاستراتيجية: Strategic Alliances

لا تمتلك أية شركة جميع الكفايات الجوهرية المطلوبة للتنافس الناجح في مجالات إنتاجها الطويلة الأمد سيما في ظل التوسع والتخصص في قاعدة المعارف التي تعتمدها منظمات اليوم.. وهذا ما يجعل المعرفة المطلوبة للإبداع موزعة على شركات متعددة في الاقتصاد العالمي.

وفي هذا الإطار برزت التحالفات الإستراتيجية التي تجعل الأعمال تحقق الميزة التنافسية عبر النمو في الموارد والشركاء بما فيها (التكنولوجيا، رأس المال، الأفراد، الأسواق).

والتحالفات الإستراتيجية العالمية هي «شراكة بين شركتين أو أكثر من دول مختلفة ترتبط معاً لتحقيق مشروعات معينة، أو التعاون في مجالات مختارة من الأعمال» أو هي «قيام منظمتين أو

أكثر بالاشتراك في الموارد والنشاطات من أجل تنفيذ استراتيجية معينة» وهو ما يدخل في إطار التعاملات الودية..

وتدخل الشركة في تحالفات أو اتحادات مع شركات أخرى أما للتعادل أو التكافؤ التنافسي، أو الحصول على المزايا التنافسية ذات الصلة بالمنافسين، فضلاً عن اعتمادها لإنتاج وإدارة الأبداعات من خلال:

(أ) أن الشركاء يربطون مواردهم وقابليتهم مع بعضها فينمون ويتوسعون بسرعة وكفاءة، فضلاً عن العمل بجد، والتركيز على الإبداع في العمل الذي يقومون به، وهذا يستوجب من الشركات قبل أن تدخل في تحالفات أن تحدد القيمة المتحصل عليها من التحالف.

(ب) اعتمادها لأغراض التميز، وتطوير المهارات والكفايات الجوهرية وبما يساعد على دخول الشركة في أعمال جديدة في نفس الوقت الذي تستمر فيه الشركة في عملها خارج حدود التحالف.

(ج) الطريقة الأكفأ لتحقيق السرعة الضرورية للاستجابة المبدعة والانتشار العالمي.

(د) أنها مدخل لتطوير السلع والخدمات وهذا ما يقترن بالإبداع في أحيان كثيرة.

(هـ) يمكن الشركات التي لا تستطيع بمفردها أن تطور تكنولوجيا جديدة، أن تتحالف مع شركات أخرى لتطوير هذه التكنولوجيا، أو الدخول في مشروعات مشتركة لتأسيس شركة منفصلة تتعامل مع سوق جديد، أو تقدم منتج جديد.

(و) خلق القيمة بالاستخدام الفعال للتحالف، عبر التشارك الفعال في المهارات والمعرفة، واعتماده لإنتاج منتج فريد من نوعه، مع أخذ المتحالفين بالاعتبار احتمالات قيام المنافسين بصنع منتجات وتقديمها إلى السوق بسرعة أكبر، فتنخفض قيمة إبداعات المتحالفين، ويخسرون ميزة تنافسية تتعلق بمعايير أداء المنتج.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال، أنه بالرغم من أهمية التحالفات إلا أنها لا تخلو من المخاطرة بسبب:

(1) حصول أحد الشركاء على تكنولوجيا شركاءه أو معارفهم لتعزيز قدراته التنافسية الخاصة، وهذا يستوجب الحذر في اختيار الشركاء، ووجوب وجود مهارات تكميلية لدى الشركاء، مع تناغم الأهداف والتوجهات الإستراتيجية.

(2) اعتماد أحد الأعضاء على شركائه في تطوير المدخلات الأساسية بسبب عدم استخدامه لتلك المدخلات بانتظام في إنتاج وإدارة الإبداع.

في إطار ما تقدم يتعين عند بناء تحالفات استراتيجية، وجود تنسيق لتبادل المعرفة، والموارد البشرية التي تتدرب لإدارة المدخلات الأساسية التي يمتلكها الشركاء بغية تحقيق الإبداع كأسبقية ناتجة عن التحالف.

أنواع التحالفات الاستراتيجية:

تأخذ التحالفات الاستراتيجية الأنواع الآتية:

1. التحالفات الوظيفية:

التحالفات الإستراتيجية الوظيفية قد تكون ضيقة المجال وترتبط فقط في منطقة وظائفية واحدة من العمل وفي هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة أقل تعقيداً وبذلك فالتحالفات المستندة وظائفياً عادة لا تأخذ شكل الاتحاد بالربح والخسارة.

2. التحالفات الإنتاجية:

التحالفات الإنتاجية هي تحالفات ذات طبيعة عملياتية يكون فيها اثنين أو أكثر من الشركات كل منها يصنع منتجات أو يزود خدمات بشكل مشاركة أو حصة أو فائدة عامة.

ويساهم التحالف الإنتاجي في تعزيز قدرات المتحالفين او أحدهم على سبيل المثال كارتباط (نومي) بالمجازفة بالربح أو الخسارة بين شركة تويوتا وشركة جنرال موتور وهو يمثل بيت تجاري في مجمع شركات جنرال موتور السابق في كاليفورنيا التي كانت الشركة أغلقته. وبالتبادل قد يختار الشركاء بناء شركة أو فرع جديد كما هي الحال في اتحاد الربح والخسارة بين كريسلر وبي أم دبليو في أمريكا الجنوبية في (1996)، وكلا الشركتين اتفقتا بأنهما بحاجة لتطوير حجم هذه المحركات التي تقوم بإنتاجها إذْ ما أرادا التنافس على نحو فاعل ومؤثر في أمريكا الجنوبية وفي الدول البارزة في آسيا.

3. التحالفات التسويقية:

أن التحالفات التسويقية هي تحالفات تتقاسم فيها شركتين أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات وفي أغلب الحالات فهي تربط شريكاً يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون للشريك الآخر له حضور فيه بحيث تساعد القادم الجديد بالترويج والإعلان وتوزيع منتجاته أو الخدمات وأن هذه الشركة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعدة أو تشارك بنسبة مئوية بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة.

4. التحالفات المالية:

إن التحالف المالي هو تحالف للشركات التي تريد تقليل المجازفة المالية المتعلقة بمشروعها. وقد يتشارك الشركاء بشكل متساوي في المساهمة في الموارد المالية للمشروع أو أن أحد الشركاء يساهم بالأمور المالية بينما يزود الطرف الثاني أو الشريك الخبرات الخاصة أو عمل أنواع أخرى من المساهمات بموازنة جزئية لنقصها في الاستثمار المالي.

5. التحالف بالبحث والتطوير (R & D):

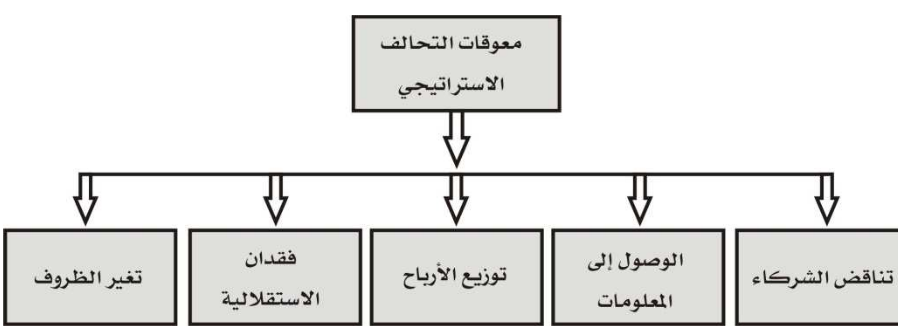
يركز تحالف (R & D) على موافقة الشركاء على تحمل مصاريف البحث لتطوير منتجات أو خدمات جديدة ومثالاً على تحالف (R & D).

ما جرى في عام 1997 عندما اتحدت تومسن SGS مايكرو اليكترونيكس مع هيتاشي لتطوير جيل جديد من مايكروبروسير
(64 بت).

وافقت تومسن SGS على نقل معرفتها بتقنية (64بت)، بينما ساهمت شركة هيتاشي في تصميمها (للمايكرويرسير سوير 2)، والذي أصبحت عندها قاعدة لأربعة أجيال لما يكرويروسير هذه التحالفات عادة ما تكون ليس على أساس المخاطرة بالربح والخسارة طالما يمكنهم من نقل المعرفة العلمية بين الشركاء خلال تداولات بحثية خاصة وتبادل الأوراق العلمية والزيارات المختبرة، وعلاوة على ذلك تشكيل منظمة قانونية منفصلة وشكلوا فريق الباحثين من كوادر الشركاء ليوحدوا مسيرتهم في العمل العلمي في كل مختبر للشركاء، وبدلا من ذلك فإن كل شريك وافق ببساطة على إعارة الرخص أينما تتطور التقنية في مختبراته, وبذلك سمح لشركائه باستخدام امتيازه حسب الرغبة ومن ثم كل شريك أصبح لديه محاور متساوية لكل التقنية المتطورة بهذا التحالف وهو تنظيم يضمن للشركاء الشفافية والثقة والوضوح.

معوقات التحالف الإستراتيجي:

بغض النظر عن العناية التي تضمنها الشركات في إنشاء تحالف استراتيجي، ولكن ما زالت هناك أمور تؤخذ بنظر الاعتبار للحد من المعوقات والمطبات، (الشكل) يلخص خمسة معوقات أساسية التي عادةً ما تهدد التحالفات الاستراتيجية هي تناقض الشركاء، الوصول إلى المعلومات، توزيع الأرباح، فقدان الاستقلالية، تغير الظروف.



شكل (4-4)
معوقات التحالف الاستراتيجي

(1) تناقض الشركاء: التناقض بين الشركاء في تحالف استراتيجي هو سبب أولي للفشل في مثل هذه الترتيبات، وفي بعض الأوقات يقود التناقض الى إيجاد خلاف/ صراع،وبالرغم من ذلك فهو يقود الى ضعف في قيام ووجود هذا التحالف.كما حصل على سبيل المثال بين الأدارة الشرقية الهندسية لشركة (سيمنس) ومجموعة شركات(جنرال الكترك) للأدارة الشرقية المالية. التناقض ينتج عن أختلافات

في الثقافة النقابية والثقافة القومية فضلاّ عن الأختلاف في الأهداف والتصورات أو الأخلاقيات لأي بعد أساسي مرتبط بين الشركاء.

(2) **الوصول الى المعلومات:** ان الوصول للمعلومات هي خلفية آخرى للعديد من التحالفات الأستراتيجية بالتجمع للعمل بشكل فعال، فأن أحد الشركاء أو كليهما علية تزويد الآخر بالمعلومات التي يفضل ان تكون بسرية وغالبا يكون من الصعب التعرف على المعلومات التي يحتاجونها والتي تستلزم وقتاً محددا، وبهذه الطريقة فأن الشركة قد تدخل في اتفاقية لاتتوقع منها الحصول على حصة من المعلومات الأكيدة.

(3) **توزيع الأرباح:** أحد التحديات المتعلقة بالتحالفات الأستراتيجية يتعلق بتوزيع الأرباح،لأن الشركاء يتقاسمون المجازفات والتكاليف ويتقاسمون الأرباح، على سبيل المثال شركة المطاحن العامة وشركة نستلة فصلو الأرباح من الأرتباط بالربح والخسارة الأوروبي على أساس 50%50، وبالطبع فأن هذا النوع من الترتيبات التعاونية معروف لمدة من الزمن ودائما مايناقش بشكل أخلاقي كجزء من الأتفاقية الأصلية.

(4) **أحتمالية فقدان الأستقلالية:** مطب آخر في التحالفات الأستراتيجية يكون في أحتماليةفقدان الأستقلالية، كما تتقاسم الشركات بمجازفاتها وأرباحها، فأنهم أيضايتقاسمون السيطرة وبذلك يحددون مايمكن أن يفعلة كل منهم.

(5) **تغير الظروف:** تغير الظروف قد يؤثر أيضا على أمكانية التحالف الأستراتيجي. إن الظروف والحالات الأقتصادية التي تحفز تنظيم التعاون قد لاتستمر في وجودها أو ان التقدم التكنولوجي قد يعوق من استمرار الأتفاقية بشكل مطلق.

(2): الاكتسابات الدولية:International Acquisitions

إلى جانب التحالفات تعتمد كثير من الشركات على (الاكتساب) كمصدر لإنتاج وإدارة الإبداع. ويعرف الاكتساب بأنه (شراء إحدى الشركات لشركة أخرى أقل حجماً منها، مع محافظة الشركة المشترية على شخصيتها واسمها وذمتها).

وقد يكون الشراء لحصة أساسية من الشركة المشتراة، أو لـ (100%) من حصصها، بما يؤمن اعتماد مدخلاتها الأساسية بشكل أكثر فاعلية، عبر تحويل الشركة المشتراة إلى مقر تجاري فرعي تابع للشركة الأم.

وخيار الاكتساب غالباً ما يدخل ضمن استحواذ غير ودي، كما يعد الوسيلة الأكثر اعتماداً من الشركات لتطوير مستويات التنويع، عبر دخول المنظمة الأم في أعمال تختلف عن طبيعته عملياتها الحالية، عبر تقديم منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة.

ويشكل الاكتساب أحد الخيارات التي تعتمدها الشركات للنمو خارجياً وأحد أشكال الدخول الى الاسواق الدولية، سواء يتم عن طريق شراء شركة أخرى بشكل كامل، أو شراء حصص منها، ويما يتيح لها إنتاج وإدارة الإبداع بأساليب تخلق القيمة للزبون كما فعلت شركة Meritor كفرع من فروع شركة (Rockwel Intermational) التي اعتمدت إستراتيجية تركز على (التخصص، الإبداع، التجميع، الاكتساب والحركة، حيث شرعت بإبرام صفقات اكتساب بشراءها شركة (Euclid) التي تجهز قطع الغيار للشاحنات، وشركة (Volvo) الخاصة بالسيارات الثقيلة، كما اعتمدت التحالفات إلى جانب الاكتساب لتحقيق ما تأمل تحقيقه من قيمة كلية عير أنشطتها الإبداعية.

أ-مخاطر الأكتساب:

تتلخص مخاطر الاكتساب بما يأتي:

1- قيام الشركة بتحويل قدرتها إلى شراء الإبداع بدلاً من إنتاج الإبداع داخلياً، وهذا قد يضر بالشركة عبر:

أ-سعي الشركة للحصول على منفذ للإبداع عبر الاكتساب، وهذا يقترن بمخاطرة تقليل مدخلات البحث والتطوير (تقليل الاستثمار في البحث والتطوير)، وانخفاض مستوى مخرجات البحث والتطوير مقاسة بعدد براءات الاختراع المتحققة،مما ينعكس على انخفاض نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات ونسبة براءات الاختراع إلى المبيعات.

ب-دخول الشركة في صفقات الاكتساب يجعلها تقدم منتجات جديدة بنسبة أقل في الأسواق، وحينها تستبدل الاكتساب بعمليات المضاربة (المشروعات) الداخلية المشتركة ذلك أن الشركة ربما تفقد الرقابة الإستراتيجية وتركز على الرقابة المالية على وحدات الأعمال سيما التي تم اكتسابها.

2-ضعف القدرة على تحقيق التداؤب، مع صعوبات أخرى تحول دون تكامل الشركة الأم مع الشركة التابعة، فضلاً عن زيادة تركيز المديرين على إستراتيجية الاكتساب والإعداد للولوج في صفقاتها وهذا إجمالاً يحد من قدرة الشركة على إنتاج الإبداع وإدارته.

3-عدم اقتران صفقات الاكتساب في أحيان كثيرة بإعادة الهيكلة، وحينها يتدنى مستوى الأداء وتقل فرص الإبداع المتاحة أمام الشركة التي قامت بالاكتساب.

أما رأس مال لمغامرة (المضارية) فهو «مورد يخصص للشركاء المنخرطين في مشروع ذو احتمالية نمو عالية».. حيث تهدف قدرات المشروع (المتضاربة) إلى المساعدة في تحقيق نسبة

عالية من العوائد عن الأموال المستثمرة، وهذا ما زاد من اعتماد رأس مال المضاربة لتسهيل بلوغ هذا الهدف عبر دعم الاكتساب للإبداعات.

ولبلوغ هذا الهدف أنشأت أقسام متخصصة برأس مال المضاربة (المغامرة) تتولى تقييم الشركات الأخرى لتحديد الشركات المبدعة، أو القابليات الإبداعية التي تتمتع بها الشركات والتي يمكن أن تتمخض عنهما ميزة تنافسية.. وفي حالات أخرى قد تكون الشركة مصدراً لرأس مال المضاربة المكرس للإنفاق على الأفكار الإبداعية المتولدة في شركات أخرى يمكن تحويلها إلى فروع الشركة، أو شركات مستقلة عنها بعد اكتسابها، بغية تحويل الأفكار إلى منتج أو خدمة.

والشركات الجديدة التي تحصل على الدعم من رأس مال المضاربة تعد مصدر مهم للإبداع والتكنولوجيا الجديدة ومن ثم توليد الثروة..

وارتبطت أعمال رأس مال المغامرة تاريخياً بالشركات التي تعتمده بشكل مستقل، ثم أدركت الشركات المحلية والأجنبية أهمية الاستثمار فيه، كونه يعزز إستراتيجيات التطوير الخاصة بها، وبما يحقق عوائد جذابة على استثماراتها.

ب-فوائد الأكتسابات وعيوبها:

يحقق الاعتماد على الاكتسابات فوائد عدة منها:

1- القدرة على الاستثمار المبكر.
2- إدراك ما يحصل للمشروع (المضاربة) الجديد، وقد يؤدي ذلك لاحقاً إلى إبرام صفقات اكتساب، أو الحصول على امتياز التكنولوجيا، حقوق تسويق المنتوج، ولربما تطوير الفرص الدولية.
3- تنظر أغلب الشركات الكبرى إلى رأس مال المغامرة على أنه نافذة تطل منها على التطورات التكنولوجية المستقبلية.

كما أن هناك عيوب تقلل من شأن وأهمية الشراكات الكبيرة التي تتم عبر الشركاء الخارجيين ومنها:

1- شعور الشركاء بالقلق لسعي الشركات الكبيرة للسيطرة على الشركات الناشئة.
2- أن الأموال المنفقة لتقليل المخاطرة تلعب دورها في تحديد الأرباح التي يمكن جنيها من استثمارات رأس مال المضاربة.
3- احتمالية انضمام شركات كبرى أخرى إلى المشروع قد تقلل من العوائد المحتملة التي يمكن للشريك (الشركة) الأكبر أن تحصل عليها عبر المشاركة في المعرفة.

ولكن رغم هذه المعيقات، ومع الاستمرار في تقليص حجم الشركات، وإعادة هيكلتها، يبدو أن المديرين راغبين في الولوج في المزيد من مغامرات الشراكة.. ومن الواضح أن رأس مال المغامرة هو أحد سبل الإسهام في هذه المغامرات، بل قد يكون أقل مخاطرةً من التطوير الداخلي..

(3): المشاريع الدولية المشتركة:

The International Joint Venture

المشروع الدولي المشترك (IJV) استثمارات تنشأ بين اثنين أو أكثر من الشركات الأصلية.أو هو عبارة عن كيان قانوني مستقل وغير مملوك لأي طرف من الأطراف المؤسسة له.

كما أنه شكل مشاركة بين الشركة العالمية ومنشأة أخرى في الدولة المضيفة أو هيئة حكومية. كما يمثل اتفاق بين منظمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة. وتتسم هذه المشاريع بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة وهو أحد إستراتيجيات النمو.

أيضاً هو تحالف يزيد من قدرة المنظمة أو الشركة على العمل المستقل ولكنه يفيد الطرف الآخر أيضاً ومراقب بصورة مشتركة من قبل الأطراف المؤسسة له وقد يتم تكوين المشروعات الدولية المشتركة من قبل أكثر من طرفين ويشار إليها عندئذ باسم اتحاد منشآت (كونسورتيم) وعلى سبيل المثال تكونت شركة ايرباص انداستريز Airbus Industries وهي شركة أوربية لإنتاج الطائرات النفاثة كاتحاد بين أربع منشآت من أربع دول مختلفة: ايروسباتيال من فرنسا وتملك 9.37% ومسرشميت بوكو – بلوم من ألمانيا الغربية وتملك 9.37% وبريتش ايروسباس كورب تملك 20% وكنسترنيز ايروناتكس من إسبانيا وتملك 2.4%. وبصورة عامة كلما زادت الأطراف المشتركة كلما زاد التعقيد الإداري وزادت مشاكل إدارة المشروع.

أحياناً قد تكون الأطراف المشتركة في (I J V) واقعة خارج الدولة التي يؤسس فيها المشروع الدولي المشترك مثال شركة (كوكا كولا – فيتنام) قد بدأت كمشروع مشترك بين شركتي (كوكا كولا العاملتان في أمريكا وسنغافورة،إلا انه لم يتم توظيف أي مدير فيتنامي فيها).

أ-فوائد المشاريع الدولية المشتركةBenefits of Joint Venture

يمكن إيجاز أهم الفوائد التي تجنيها الشركات في المشاريع المشتركة بالآتي:

1- تسهيل عملية نقل التكنولوجيا في مجال:

- توسيع المعرفة العامة.
- تشخيص المعرفة والمعلومات ذات التأثير في علاقات السوق.
- اكتشاف تكنولوجية جديدة.

2- الحصول على الموارد ونموها من خلال:

- توافر أموال والحصول على رأسمال الأسواق المحلية.
- كل شريك يركز على موارد معينة في منطقة ذات فائدة عالية.
- الحصول على المعرفة أو المعلومات حول الأسواق والبيئة المحلية.
- الحصول على مركز تنافسي أكثر كفاءة.
- تخفيض كلفة التسويق.

3-تقليل الضغوطات السياسية عبر:

- توفر سيطرة محلية على خلق الأعمال ونقل الملكية.
- تفادي الجمارك المحلية والحدود غير الكمركية.
- تأثير الضغوطات الدولة المضيفة على المشاركات المحلية أي يجب أن يكون الشريك محلي من داخل تلك الدولة.

4- الحصول أو الدخول في الأسواق عن طريق:

- الحصول السريع والكفؤ على منافذ التوزيع في الدول الأجنبية.
- الحصول على مركز مرموق.
- علاقات عامة جيدة.
- ضبط أو كبح المنافسة المحتملة.

ب-العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المشروع الدولي المشترك

كلما زاد اعتماد شركة معينة على الحلف الإستراتيجي من أجل تحقيق هدفها الإستراتيجي كلما زاد بحثها في أسباب نجاح الحلف ومنها ما يلي:

1-إيجاد الشريك المثالي والذي يستلزم وقتاً وجهداً كبيرين وكلما أعطت الشركة اهتماماً أكبر لعملية اختيار الشريك كلما زادت فرص نجاح المشروع.

2-الحصول على الشركة الشريكة المناسبة ذات الأهداف المنسجمة والتي تكون جديرة بالثقة، حيث لا بد من وجود ثقة بين:

أ- الشركاء في المشروع الدولي المشترك

تزداد احتمالية نجاح المشروع عندما يثق كل طرف بأن الشريك الآخر ملتزم ومرتبط بالمشروع بصورة حقيقية وأنه سيقدم أفضل جهوده من أجل الإيفاء بالاتفاقيات المبرمة بين الشركاء كافة. وعندما تزداد الثقة بين الشركاء سيكون من السهل التوصل إلى اتفاق بشأن الترتيبات الداخلية للمشروع مثل:

1- تطبيق نفس الأسبقيات الإستراتيجية عند التخطيط.

2- تحديد النمط الإداري والأنظمة الإدارية.

3- تحديد أنظمة الاتصال بين الشركاء والمشروع الدولي المشترك ومع البيئة.

4- العوامل المصاحبة للمشروع كالمصالح، الأهداف، تأثير الحجم، التوقيت الزمني.

5- تقويم أوجه النجاح والفشل: تقويم المشروع.

ب- عدم الثقة بين الأطراف المشاركة في المشروع والبيئة تنشأ من:

1-التخطيط غير مناسب.

2-مشاكل الاتصال بين الطرفين.

3-الاختلافات الشاسعة بين الثقافات القومية والتنظيمية للشركاء.

4-تغيير أحد الشركاء لموقفه تجاه المشروع استجابة للتغيرات الداخلية في محيطه.

5-تغيير أحد الشركاء لموقفه تجاه المشروع استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

6-ضعف الثقة داخل المشروع.

ينجح المشروع عندما يثق الشركاء بعضهم بالبعض الآخر وتطوير علاقة حميمة بين أفراد المشروع. قبل بدء عمليات التشغيل في المشروع المشترك لا بد من تشجيع نشوء ثقافة مشتركة للمشروع عن طريق مزج العاملين من الشركات المشاركة في المشروع وذلك عن طريق تبادل البيانات التكنولوجية فيما بينهم. إن نقص الثقة بين أطراف المشروع المشترك ينشأ عندما:

(1)- يتجاهل العاملون في المشروع حاجات واهتمامات زملائهم من الطرف (الشريك) الآخر.

(2)- يشعر العاملون المحليون بالتهديد من قبل الطرف (الشريك) الأجنبي الأقوى.

(3)- ينشأ التعارض والنزاع من السياسات الخاصة بنقل العنصر البشري والتكنولوجيا (أحد الشركاء لا يستطيع توفير المهارات التي تعهد بتوفيرها).

(4)- استغلال الاختلافات الثقافية.

(4) الملكية الكاملة: يمكن الدخول إلى الأسواق الدولية عن طريق الملكية الكاملة من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر عن طريق فتح مشروع وشركات تابعة للشركة الأم، أي التملك الكلي للفرع من قبل الشركة الأم بما فيها الموجودات بأنواعها المختلفة والإدارة. وبالتالي فإن الملكية الكاملة تتميز بتحمل الشركة للمخاطرة بالكامل لذلك يستلزم تبني هذا الخيار دراسة مفصلة قبل تنفيذه تشمل:

- التأكد من قدرة الموارد البشرية العاملة في الشركة على إدارة الشركة بطريقة الملكية الكاملة.

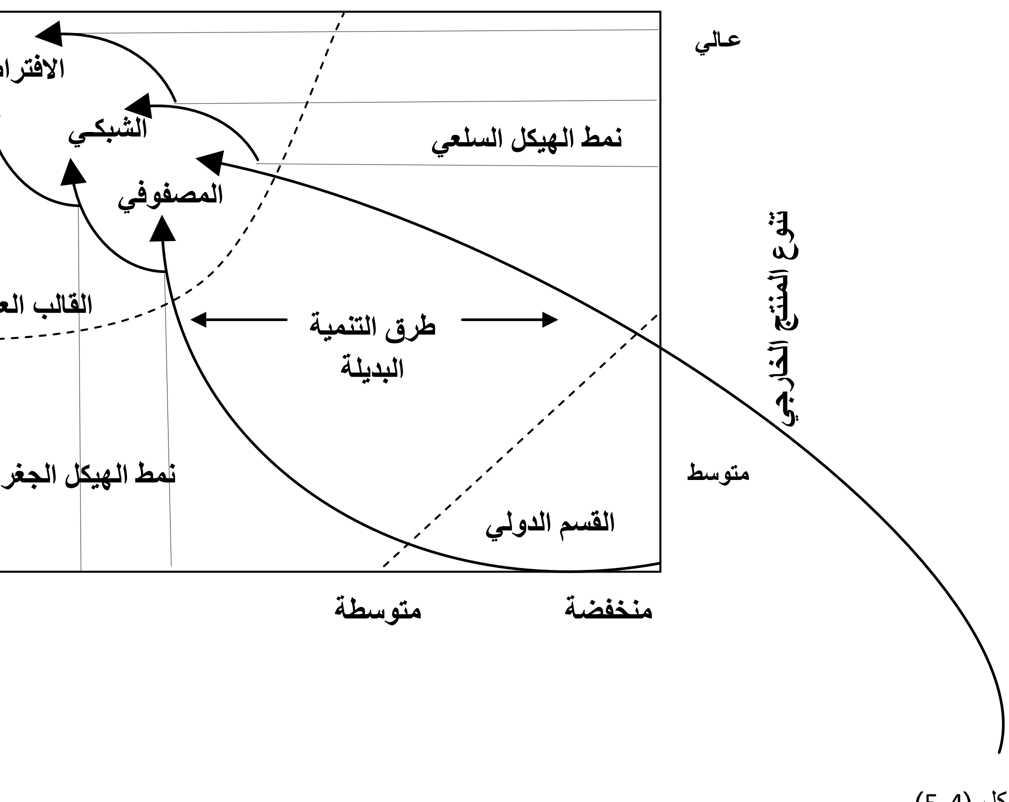
- توافر الإمكانات المالية اللازمة لتنفيذ المشروع.

- القدرة على تحمل المخاطرة الناجمة عن هذا الخيار وفي مقدمتها المخاطرة السياسية.

3- العوامل الخارجية (محددات التنويع وحجم المبيعات الدولية)

تلعب العوامل الخارجية والتي تمثل محددات تنويع المنتجات وحجم المبيعات الدولية، دوراً مؤثراً في تصميم الهياكل التنظيمية.

ومن أبرز الدراسات في هذا المجال دراسة (ستوبفورد وبلز) عن الهيكل التنظيمي وعلاقته بالعوامل الخارجية في عينة مكونة من (187) شركة أمريكية كبرى تعمل في البيئة الدولية، وقدما من خلالها أنموذج لتحديد خيار الهيكل التنظيمي في الشركات الدولية تبعاً لمتغيري تنويع المنتجات وحجم المبيعات الدولية. ويوضح الشكل (4-5) نموذج (ستفوبفورد ويلز).



الشكل (4-5)
نموذج (ستفوبفورد ويلز)

ويتضح من الشكل السابق ما يأتي:

(1) وحدة الأعمال الدولية أو قسم الأعمال الدولية: في حالة دخول الشركات إلى عالم المنافسة العالمية لأول مرة وتكون مبيعاتها

محدودة جداً أو قليلة جداً فضلاً عن أنها محدودة في عملية تنويع المنتج، يفضل أن تعتمد هذه الشركات وحدة الأعمال الدولية لإدارة العمل. وفي حالة توسع مبيعاتها قليلاً وتنويع منتجاتها يفضل أن تعتمد قسم للأعمال الدولية يضم أكثر من وحدة عمل.

(2) التنظيم الجغرافي: يعتمد هذا التصميم التنظيمي عندما تزداد مبيعات الشركة الخارجية من دون زيادة في تنويع المنتج المصدر عالمياً.

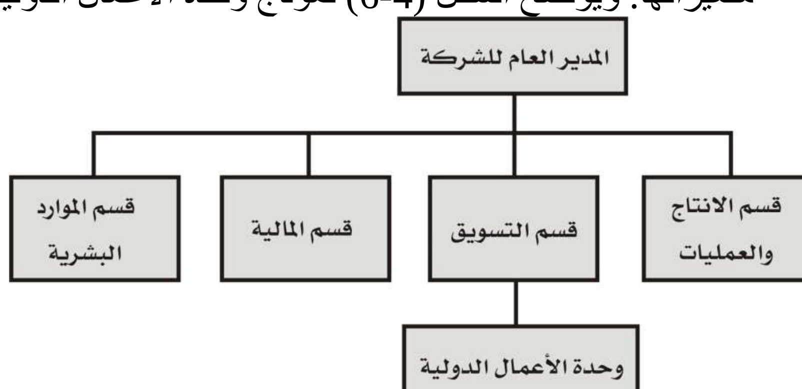
(3) التنظيم المنتوجي: يعتمد هذا التصميم التنظيمي عندما يزداد تنويع المنتج المصدر عالمياً مع بقاء مبيعات الشركة الخارجية دون زيادة أو بزيادة محدودة.

(4) التنظيم (المصفوفي والشكبي والافتراضي): تعتمد هذه التصميمات التنظيمية عندما يزداد تنويع المنتج المصدر عالمياً مع زيادة كبيرة في المبيعات وتوسع كبير في أنشطة الشركة.

ثالثاً: نماذج الهياكل التنظيمية الدولية:

بعد أن تعرفنا على مفهوم الهيكل التنظيمي ومبررات تحديثه والعوامل المؤثرة فيه في بيئة الأعمال الدولية. نقدم نماذج الهياكل التنظيمية الدولية، وكما يأتي:

1-**نماذج وحدة الأعمال الدولي:** يعتمد هذا النموذج عن دخول الشركة إلى البيئة الدولية حديثاً ولم يسبق لها التعامل معها ومعرفة تأثير حجم متغيراتها. ويوضح الشكل (4-6) نموذج وحدة الأعمال الدولية.

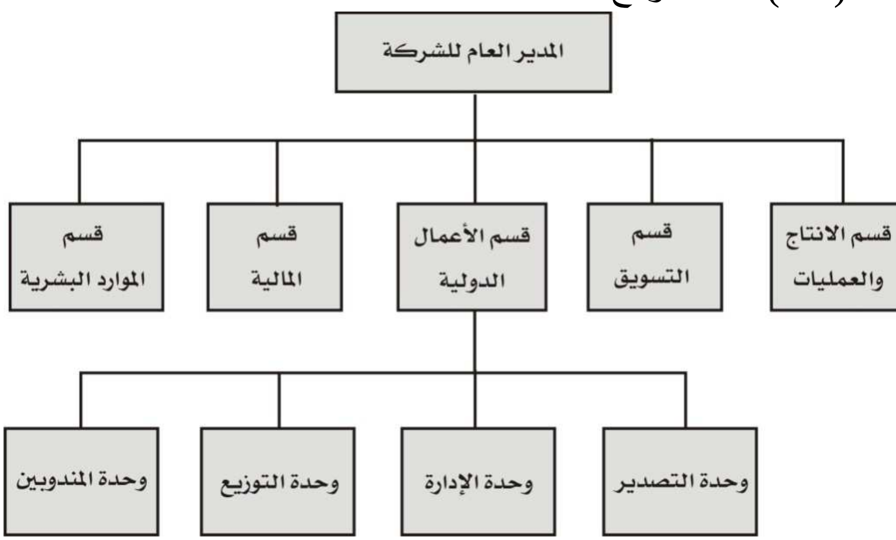


الشكل (4-6)

نموذج وحدة الأعمال الدولية

ويظهر الشكل السابق أن وحدة الأعمال الدولية هي وحدة صغيرة الحجم في مسؤوليتها ومهماتها التي تقتصر على تصدير السلع والخدمات ترتبط مباشرة بمدير التسويق الذي يقوم بتوجيه أعمالها وقراراتها.

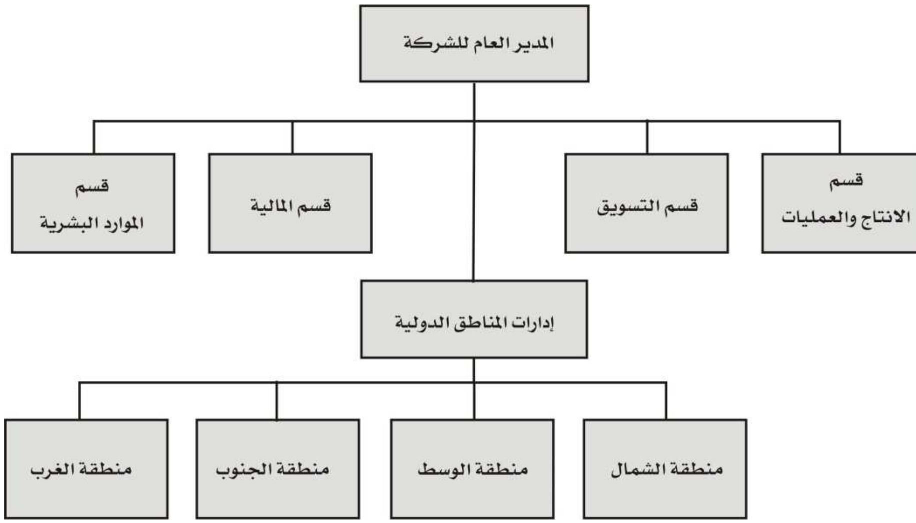
2-نموذج قسم الأعمال: مع زيادة حجم أنشطة الشركة عالمياً وزيادة مبيعاتها يصبح نموذج وحدة الأعمال الدولية غير قادر على مواجهة هذا التوسع في الأنشطة، لذلك يتطلب التوسع في التنظيم على مستوى قسم أعمال دولية، لُهاستقلالية كاملة في الأداء والتخطيط والتوجيه ويتسلم توجيهاته من المدير العام مباشرة ويوضخ الشكل (7-4) هذا النموذج.



الشكل (7-4)

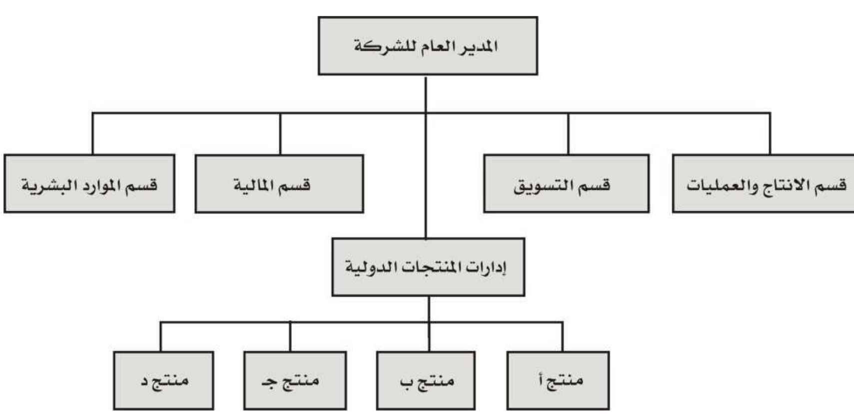
3- نموذج التنظيم الجغرافي: نتيجة لتوسع حجم مبيعات الشركة ولوجود فرص لتسويق سلع وخدمات الشركة، يقسم السوق العالمي إلى مناطق جغرافية تمثل كل منها سوقاً ويدير هذه الأقسام مديرين يكونون مسؤولين مسؤولية مباشرة عن الأنشطة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية لكل سوق من أسواقهم.

ويلائم هذا النموذج الشركات التي تعتمد التكنولوجيا البسيطة غير المعقدة وذات منتجات نمطية. ويبين الشكل (4-8) التنظيم الجغرافي



الشكل (4-8)

4-نموذج التنظيم المنتوجي: نتيجة لتوسع الشركة بتنويع منتجاتها ولوجود فرص تسويقية كثيرة لاستيعاب هذا التنويع، تعتمد الشركة التنظيم المنتوجي (السلعي) بحيث تكون هناك إدارات مستقلة لكل سلعة او مجموعة سلع متشابهة يرأسها مدير مستقل مسؤول عن كل الأمور المتعلقة بهذه السلعة من إنتاج وتسويق وتمويل وإدارة موارد بشرية. ويلائم هذا النموذج الشركات التي تنتج سلعاً تناسب أسواقاً مختلفة كالسيارات والأجهزة الكهربائية. ويوضح الشكل (4-9) هذا النموذج.

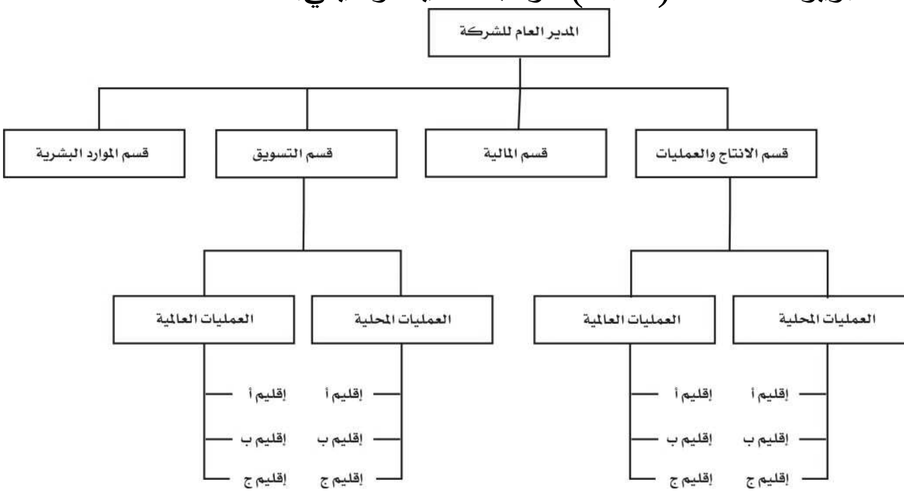


الشكل (4-9)

5-

نموذجالتنظيمالوظيفي:فيهذاالنموذجيكونهناكمديرللتسويقمسؤولعنوظيفةالتسويقفيجميعالأسواقمحليةكانتأمعالمية،وكذلكمديرللإنتاجوالعملياتمسؤولعنهذهالوظيفةفيجميعالأسواقمحليةكانتأمعالمية،كذلكالحالبالنسبةلمدي

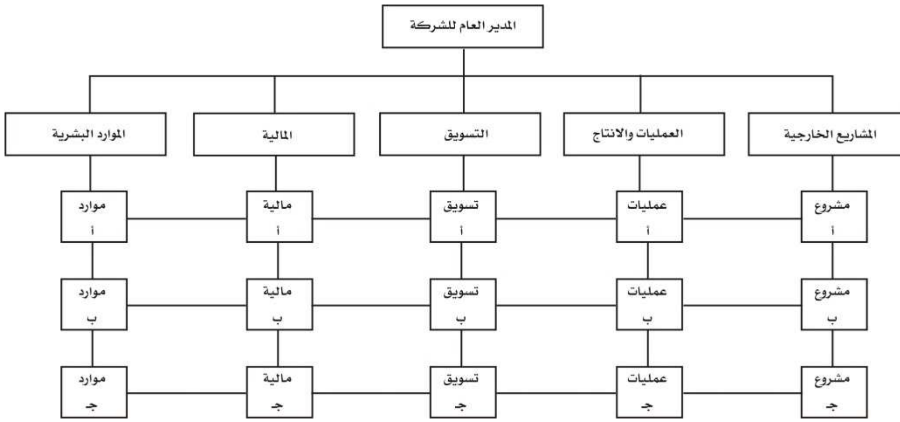
ر الماليةومدير المواردالبشريةويناسبهذاالنموذجالشركاتالتيتملكخطوطإن تاجقليلةومتكاملةمثلالشركاتالاستخراجيةالتيتعملفيمجالالمعادنوالبترول ويوضحالشكل(10-4)نموذجالتنظيمالوظيفي.



الشكل (10-4)

6-نموذج التنظيم المصفوفي: نتيجة لتوسع أعمال الشركة الدولية وتنفيذها مشاريع متعددة أو التنسيق معها لأغراض الإنتاج أو/ والتسويق أو/ و تبادل الخبرات، يتطلب الأمر اعتماد التنظيم المصفوفي الذي يجمع بين الهياكل التنظيمية الوظيفية والمشاريع عبر مصفوفة تنظم آلية العلاقة بينهما، ويستلزم هذا النموذج التنسيق العالي بين السلطتين التي تحرك النموذج، السلطة الرأسية (العمودية) والتي تأتي من مديري الوظائف الرئيسة في الشركة والسلطة الأفقية المتأتية من المشاريع.

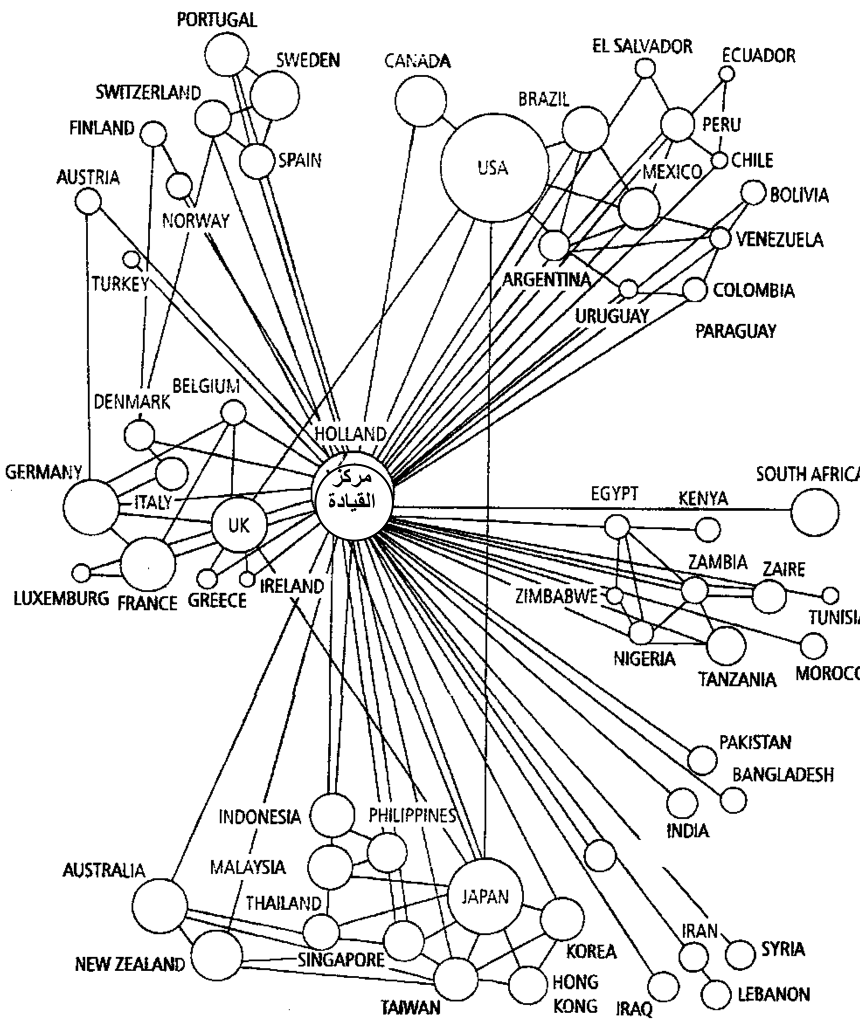
ويستخدم نموذج المصفوفة لتسهيل عملية تطوير وإنجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة حيث نجد أن كل إدارة وظيفة مسؤولة عن إنجاز مهمات محددة لكل المشاريع، وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول مباشرة عن تطبيق الاستراتيجية. وقد ظهر هذا النموذج لأول مرة في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية مثل صناعة الفضاء في (ناسا) وشركات صناعة الطائرات مثل (لوكهيد) و(بوينغ). ويوضح الشكل (11-4) نموذج المصفوفة.



المدير العام للشركة
المشاريع الخارجية
العمليات والانتاج
التسويق
المالية
الموارد البشرية
مشروع أ
عمليات أ
تسويق أ
مالية أ
موارد أ
مشروع ب
عمليات ب
تسويق ب
مالية ب
موارد ب
مشروع جـ
عمليات جـ
تسويق جـ
مالية جـ
موارد جـ

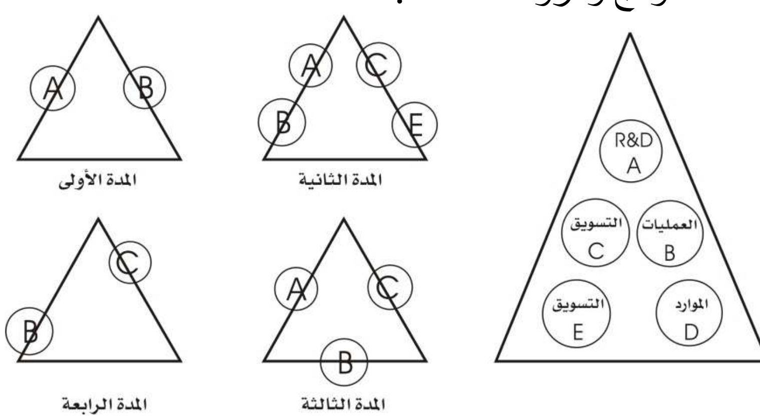
الشكل (4-11)

7-النموذج الشبكي: أحد النماذج الحديثة في التنظيم الدولي الذي فرضته ظاهرة عولمة الأعمال لتحقيق اقتصاديات العولمة من جهة والاستجابة لمتطلبات الزبون المحلي من جهة أخرى. ويعتمد هذا النموذج بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط الشركة الدولية مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها سواء كانوا مجهزين اومقرضين أو فروع للشركة ويقوم بتنسيق هذا الربط مركز القيادة الرئيس للشركة. ويوضح الشكل (4-12) التنظيم الشبكي لشركة (فيلبس) العالمية.



الشكل (4-12)

8-النموذج الافتراضي: نتيجة لتطور استخدام تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات الانترنت، نشأ عالم جديد للأعمال هو العالم الافتراضي الذي لا يؤمن بوجود الحدود والحواجز فالشركات العالمية وهي تعيش العالم الافتراضي عليها أن تكييف وتجسد الممارسات التي تؤكد عدم وجود الحدود بينها من جهة وعدم وجود الحواجز بين أنشطتها المختلفة من جهة أخرى. ومن أبرز سمات النموذج الافتراضي هي غياب الهرمية وإمكانية تطبيق الموقفية وزيادة
مساحة التمكين، توافر كفاءات إدارية متقدمة لها خبرة ودراسة ومهارة في تنفيذ المهمات الموكلة. ويوضح الشكل (4-13) هذا النموذج ومرونة انتقالاته.



الشكل (4-13)

أسئلة الفصل الرابع

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-لماذا يكتسب الهيكل التنظيمي وآليات تصميمه أهمية كبيرة في الشركات العالمية؟

2-حدد مفهوم الهيكل التنظيمي وبين حالات إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي.

3-عدد المجموعات المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية الدولية.

4-بين بالرسم علاقة سلوكيات الإدارة مع الخطر.

5-ما خيارات استراتيجية دخول الأسواق الدولية.

6-يقال: إنه بالرغم من أهمية التحالفات الاستراتيجية إلا أنها لا تخلو من المخاطرة. ما مدى اتفاقك مع العبارة السابقة من عدمه؟ ولماذا؟

7-ما المقصود بالمشاريع الدولية المشتركة؟ ما أبرز فوائدها.

8-متى يعتمد نموذج وحدة الأعمال الدولية مدعماً إجابتك بالرسم للنموذج المذكور.

9-ما الأسباب المؤدية الى تبني النموذج الافتراضي في التنظيم.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-ناقش العبارة الآتية بما لا يزيد على أربعة أسطر:

(يتناسب حجم عمليات الشركة تناسباً طردياً مع حجم الهيكل التنظيمي)

2-بوصفك متخصص في الإدارة الدولية، هل تشجع دائماً خيار الاكتسابات الدولية؟ لماذا؟

3-قدر فائدة إنشاء أقسام متخصصة (برأس مال المضاربة) للشركات الساعية نحو الدولية وأين تكمن الفائدة. ثم اقترح آليات لإنشاء هذه الأقسام في الشركات العربية.

4- طلبت إليك إحدى الشركات المحلية، بيان رأيك حول دخولها الى السوق الدولي عبر خيار (الملكية الكاملة)۔ ما المقترحات التي ستقدمها إلى تلك الشركة، ضمنها في تقرير من صفحة واحدة.

5-بالإفادة من نموذج (ستفوبفورد ويلز)، ما النموذج التنظيمي الملائم لشركة دولية، ذات تنويع عالي في المنتجات ونمو محدود جداً في المبيعات، مدعماً إجابتك بالرسم.

ثالثاً: الأسئلة الاختيار من متعدد

1-المؤشر الأكثر استخداماً في تحديد حجم الشركة:

أ-الحصة السوقية ب -مجموع الموجودات ج -عدد العاملين د -حجم المبيعات

2-اعتماد المركزية يدفع الى تبني الهياكل:

أ-البيروقراطية ب-المهنية ج-العضوية د-لا شيء مما ذكر

3-وفقاً لـ(Peter Druker) فإن المصدر الرئيسي الاستراتيجي للسنوات القادمة، هو:

أ-المعرفة ب-رأسمال ج-التكنولوجيا د-الشراكات القوية

4-واحد مما يأتي ليس من خيارات استراتيجية دخول الأسواق:

أ-التصدير المباشر ب-التحالفات ج-الترخيص الدولي د-عقود الإدارة

5-واحد مما يأتي فقط من معوقات التحالف الاستراتيجي:

أ-الوصول الى المعلومات ب -توافر الاستقلالية

ج-ثبات الظروف د -ب + ج

6-بعدي نموذج ستفوبفورد ويلز، هي:

أ-حجم المبيعات والتنويع الجغرافي ب-حجم المبيعات وتنويع المنتج ج -حجم المبيعات وتنويع المحفظة المالية د-لا شيء مما ذكر.

7-الشركة التي تدخل إلى البيئة الدولية حديثاً، يفضل أن تعتمد نموذج تنظيم:

أ-قسم الأعمال ب-الجغرافي ج-الوظيفي د-لا شيء مما ذكر

8-من مزايا النموذج الشبكي في التنظيم، تحقيق:

أ-اقتصاديات العولمة ب -متطلبات الزبون المحلي

ج-أ + ب د -لا شيء مما ذكر

9-الشخص الذي يفضل اختيار قرار من بين قرارين لهما نفس القيمة المتوقعة وأكبر درجة من المخاطرة، هو:

أ-معتدل المخاطرة ب -محب المخاطرة

ج-متجنب المخاطرة د -الساعي للمخاطرة

10-واحد مما يأتي ليس من العوامل المشجعة على إعادة النظر في الهيكل التنظيمي:

أ-النمو في المبيعات ب -تقليدية الهيكل

ج-المتغيرات البيئية د -لا شيء مما ذكر

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

اكتب كلمة (صح) أو (خطأ) في الفراغ المقابل للعبارات الآتية:

1-( ) تحتاج الشركات الى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجياتها.

2-( ) أبرز العوامل الداخلية المؤثرة في تصميم الهياكل الدولية، هي المركزية واللامركزية.

3-( ) الاكتسابات أحد أبرز خيارات استراتيجية دخول الأسواق.

4-( ) يمكن تنفيذ الامتياز الدولي من خلال أربعة أشكال.

5-( ) رأس مال المضاربة هو مورد يخصص للشركاء المنخرطين في مشروع ذو احتمالية نمو محدودة.

6-( ) المشاريع الدولية المشتركة، هي عبارة عن استثمارات تنشأ بين اثنين او أكثر من الشركات، لكنه كيان غير قانوني.

7-( ) القدرة على تحمل المخاطرة السياسية أحد أبرز العوامل المشجعة على اعتماد خيار التحالفات الاستراتيجية.

8-( ) بموجب نموذج قسم الأعمال فإن مدير القسم يتسلم توجيهاته من المدير العام مباشرة.

9-( ) التنظيم الجغرافي هو التنظيم الملائم لشركة توسعت بتنويع منتجاتها.

10-( ) التنظيم المصفوفي يعتمد على نوع واحد من السلطة هي السلطة الرأسية.

مصادر الفصل الرابع

1-العامري، صالح، والغالبي طاهر (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان.

2-نجم، عبود نجم (2004)، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.

3-بن حبثور، عبدالعزيز صالح (2004)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

4-السيفو، وليد إسماعيل وآخرون، (2007)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.

5-زيادة، فريد فهمي، (2006)، المباديء والأصول للإدارة والأعمال، ط/ 5، مطبعة الشعب، أربد.

6-السالم، مؤيد سعيد، (2005)، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان.

7-صبري، هالة، الإدارة الدولية، (2006)، الإدارة الدولية، مطبوعة بالحاسوب، جامعة الزيتونة، عمان.

8-غروس، روبرت، (2001)، استراتيجية العولمة، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض.

9-بارتلت، كريستوفر وجوشال، سوفترا، (1994)، الإدارة عبر الحدود: الحلول بين الأقطار، ترجمة سعاد الطنبوي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.

10-راتشمان، دافيد وآخرون، (2001)، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.

11- الدوري، زكريا،(2005) الأدارة الأستراتيجية:مفاهيم وعمليات ودراسة حالات، دار اليازوري للنشر والطباعة،عمان.

12- بارتلت، ك وسوفنترا، ج، 1994. الإدارة عبر الحدود بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.

13- بن حبتور، عبد العزيز، (2004)، الإدارة الاستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

14- صالح، أحمد علي، (2006)، بناء محافظ راس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، غير منشورة.

15- نجم، عبود نجم، 2004 الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.

16- Rugman, A., & Modgetts, R., International Business, (2003), 3th ed., prentice Hall, New york.

17- Hill, Charles, (2003) International Business, 4th ed., Mc Graw- Hill, Irwin, New york.

18- Phatak, A., & Bhagat, R., & Rashlak, R., (2005), MC Graw – Hill, New York.

19- MC Farlin, D., & Sweeney, P., International Mangment; Stratgie Opportunities and Cultural challeges, (2003), Moughtor Mittlin Company, Boston.

20- Deresky, H., (2003) International Management: Managing Across Borders and Culturres.

21- Deresky, H., (2002) global Management: Strategic and Interpersonal, Prentic Hall, New Jesey.

22- Thompson,. & Strickland., (1992)…

23- Pitts., & Lei, (1996).

24-Harrison,. & John., (1998).

25- Modwaa,., (2000),

26- Hitt, etal., (2001),

27- Harrison, S., & John, H., (1998), Caron Foundations in strategic Management, South – Western College Publishing, USA.

28-Hitt, M.A., 2001, Strategic Management , South Western College , USA.

29-Thompson, A., & Strickland, J., (2006) Strategic Management, 13th Ed., McGraw Hill Co., USA.

30-الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان.

31-صالح، أحمد علي وأخرون (2007)، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

32-صالح، أحمد علي، (2007)، منهجية دراسة الحالة في الإدارة الدولية، جامعة الزيتونة، عمان.

33-صالح، أحمد علي، (2007)، تحديد نمط الهيكل التنظيمي الملائم للشركة الدولية – في إطار انموذج (Stopford & Well's) جامعة الزيتونة، عمان.

الفصل الخامس
القيادة الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكريةأن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1- الألمام بطبيعة القيادة الدولية وتحدياتها.

2- تعرف مفهوم القيادة الدولية.

3- تحديد أنماط القيادة الدولية.

4- تشخيص خصائص القيادة الدولية.

5- تعرف بعض نماذج القيادة الدولية.

6- الألمام بمفاهيم القيادة الدولية في العالم الرقمي.

دراسة حالة (5)
إستراتيجية الشركات: القيادةوالتوسع الدولي

نتحدث هنا لغة وال-مارت(*)

WAL-MART

وال-مارت تصدر نظم معلوماتها، مثابرتها والكفاءة التي وضعتهاعلى قمة متاجر التجزئة في أمريكا.

على بعد أكثر من 1700 ميل في متجر وال-مارت الواسع في مونتيري في المكسيك، يلتقي العاملون حول المدير الدولي روبرت مارتن والمديرين الزائرين من الرئاسة في بنتونفيل، أركنسا. وقبل أن تبدأ الكلمات الحماسية الصغيرة يضع المديرون المكسيكيون زوارهم الأمريكيين أمام الأمر الواقع صارخين، وتلبية للأوامر يؤدي كل مدير أمريكي نوعاً من حركات راقصة – وذلك تقليد للشركة يمثل الفاصلة في اسم وال-مارت.

من كندا إلى الأرجنتين إلى الصين تقوم شركة متاجر وال-مارت الضخمة بترجمة الثقافة والمهارات التي جعلتها أكثر تاجر تجزئة أمريكي مؤثر. وبينما هي تطوع سلعها وترتب معارضها للحاجات المحلية، تصدر وال-مارت نظم معلوماتها ومثابراتها وكفاءتها التي جعلتها أكبر متاجر تجزئة في العالم بمبيعات بلغت 105 بليون دولار في السنة المنتهية في 1999.

هجوم وال-مارت بالكاد بدأ ومع ذلك فقد غير تاجر التجزئة الضخم قوانين اللعبة واضطر المنافسون الأجانب لشحذ أسعارهم وزيادة خدماتهم، بينما يضغط المزودون في الداخل والخارج على نظم توزيعهم للحاق بهجوم وال-مارت. "سيغير وال-مارت ساحة تجارة التجزئة عالمياً مثل ما فعل محلياً بالضبط"، يتنبأ بذلك مارتن ترزيان المدير الأول لشركة باسيفيك كونكشنز (Pacific Connections) شركة حقائب يد من كورونا (كاليفورنيا) دخلت السوق العالمي لتمون وال-مارت.

حتماً ارتكب وال-مارت نصيبه من الأخطاء التي تتفاوت من الترجمة الركيكة على لافتات المحال في المكسيك إلى شركة فاشلة في الصين، لكن الشركة لم تكن لتكون شيئاً لولا قدرتها على التكيف. وفي أقل من خمس سنوات توسع القسم الدولي فيها ليفوق حجمه 200 محل في ستة بلدان وبورتوريكو وفاقت مبيعاته الخمسة بلايين دولار – وهي بذلك صاحبة أكبر عمليات خارجية لأي تاجر تجزئة أمريكي مقاسة بالدولار. وفي الثالث من يونيو أعلن وال-مارت خطته لشراء حصة تحكم في أسهم شركه المكسيكي سفرا (CIFRA) مقابل 1.2 بليون دولار. وفي السنة المالية المنتهية في يناير، حقق القسم الدولي أول أرباحه التشغيلية – 24 مليون دولار مقابل خسارة 16 ملبون في عام 1995م، كما تبعت تلك أرباح أخرى في الربع الأول الصعب المراس عادة. ويقول جون بيير المدير التنفيذي الأول لشركة بروكتر وجامبل: "إنهم يؤكدون على فهم المستهلك وعلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة وقد أتوا يطبقون نفس التركيز عالمياً".

---

* شركة متاجر أقسام كانت دائماً ضمن أفضل عشرة شركات في العالم وفقاً لمجلة بزنس ويك وكان ترتيبها السادس في عام 1999 بقيمة سوقية لأسهمها بلغت 190 بليون دولار ومبيعات قدرها 138 بليون دولار.

مع أرباح وال-مارت القياسية البالغة 3.1 بليون السنة الماضية، ما زال قسم الأعمال الدولية لا يعد شيئاً أكثر من مجرد نشاط محدود في نظر أكثر المستثمرين. لكن ذلك هو بيت القصيد: إذا كان باستطاعة وال-مارت أن ينمي أسواقه الخارجية بنفس الحذق الذي طور به أسواقه في أمريكا، فإن الفرصة أمامه ليصبح أكبر شركة عالمية نمواً، قادرة على تحقيق عوائد للمساهمين بعشرات الدولارات لكل سهم بالرغم من إيراداتها الضخمة. وهذا الأمر مهم على وجه الخصوص في وال-مارت حيث الترقيات السريعة وأسعار الأسهم الصاعدة في صلب نظم الحوافز في وال-مارت.
ويقدر المحلل جفري فينر من شركة صولو من برظرز أن المبيعات الدولية ستبلغ 27 بليون دولار آي 17% من مبيعات وال-مارت بنهاية عام 2000. لكن النمو المجرد ليس الشيء الوحيد الذي يدفع وال-مارت وتتنبأ كرستيناشي من شركة ماكنزي صعود أربعة أو خمسة متاجر تجزئة عالمية مهيمنة تتمتع بميزة كبيرة في الأسعار والمصادر واللوجستية. وستتمكن مثل هذه المتاجر الضخمة من حشد أحسن أساليب التسويق والترويج من جميع أنحاء العالم. ويضيف مستشار تجارة التجزئة دانيال أوكونور: "أننا نتحول بحق نحو تجارة تجزئة بلا حدود".

يهدف مارتن التنفيذي الأول لقسم وال-مارت الدولي إلى أن يضع وال-مارت بين تلك المجموعة الخاصة بأن يمد هيمنة السلسلة على السوق الأمريكي إلى بقية أجزاء أمريكا الشمالية ومن ثم إلى أمريكا الجنوبية وآسيا. أما أوروبا فليست ضمن الخطط الحالية لكن مارتن لا يستبعدها.

وال-مارت ليس أول محل تجزئة أمريكي يغامر خارجياً فقد دخلت شركة سيرز (Sears) المكسيك عام 1947 بينما بدأ كي-مارت (K-Mart) وتويز آر أص (Toys-R-US) التجارب الخارجية قبل أكثر من عقد، لكن ثلاثتهم تعثروا وترجعوا في السنوات القليلة الماضية، أحياناً بسبب مشاكل في البلد الأم. وحديثاً أضاف كل من جاب (Gap) ومخزن المنزل (Home Depot) وكستكو منافد دولية. لكن وبالنسبة لأغلب شركات تجارة التجزئة لم يكن «للتوسع الدولي أسبقية» كما تقول شي. «لقد رأيناهم يغمسون أطراف أرجلهم في الماء لكنهم لم يظهروا التزاماً كبيراً لبناء أعمال دولية قوية». وفي تقديرها سيكون وال-مارت
من الأوائل.

سيبدو ذلك مألوفاً للشركات في أمريكا التي غير وال-مارت ساحة تجارة التجزئة فيها في السنوات الاثنتي عشرة الأخيرة وهو يقذف ببطء إلى الخارج المنافسين والمزودين الذين لا يرتقون إلى المستوى الذي وضعه.وثقافة وال-مارت الداخلية قد لا تثمر وقد لا تتناسب مع باقي العالم حيث يواجه منافسون راسخون، لكن سيخطئ هؤلاء المنافسون إن هم استهانوا بالتهديد، فقط اسأل كي-مارت.

االمطلوب:

1- حدد المعطيات الأساسية لاستراتيجية شركة (وال – مارت).

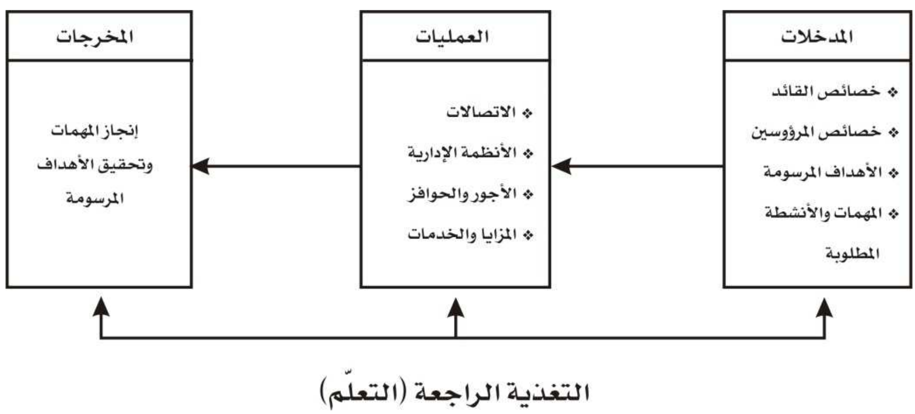
2- هل تعتقد أن قرار قيادة شركة (وال – مارت) كان صائباً؟ أم لا؟ وكيف.

3- باعتقادك هل أن أنماط القيادة الم

من خلال معطيات الحالة الدراسية لشركة (وال – مارت) يتضح أن القيادة وأدوارها وطبيعة أنماطها تلعب دوراً مهماً وجوهرياً في تطوير عمل الشركات وتوسيع مساحة أنشطتها ونقلها من العمل المحلي إلى الدولي.

إذ من المعروف أن القيادة، بشكل عام، تُعد بمثابة الرأس من الجسد لإدارة الشركات، كونها المسؤولة عن إحداث التأثير في سلوك المرؤوسين وتغييره من خلال ترجمة اتجاهاتهم ورغباتهم وتفاعلاتهم إلى سلوكيات محددة هادفة.

لأن جوهر القيادة، هي: عمليات الهام للتأثير في المرؤوسين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهمات المطلوبة منهم، عبر نظام متجانس ومتناسق في الاعتمادية والتبادلية بين عناصره. ويوضح الشكل (1-5) نظام القيادة بشكل عام.



(1-5) نظام القيادة

وانطلاقاً من أهمية القياد عامةً وفي المجال الدولي خاصةً، سيتعرض الفصل الحالي إلى الموضوعات الآتية:

أولاَ: طبييعة القيادة الدولية وتحدياتها:

إن وظيفة القيادة بالنسبة للمديرين الدوليين وظيفة معقدة انطلاقاً من حقيقة أن السلوك الذي قد يكون جديراً بالثناء في أمريكا قد يكون تهجماً فعلاً في الخارج. ففي أمريكا اللاتينية- مثلاً- (حيث يتوقع أن الرئيس إلى حد بعيد قائد مستبد، فإن محاولات الإدارة بالمشاركة يمكن أن تؤدي- بشكل فعلي- إلى نتائج عكسية. وعلى الجانب الآخر، يعطي المديرون اليابانيون قيمة للاتفاق الجماعي في الرأي، ونادراً ما يقبلون نوعية القائد الأمريكي «الذي يتحمل المسئولية» والذي يرغب في اتخاذ كل القرارات. وربما تكون أفضل التصميمات –كما أوضح روبنسون- أن تكون جميع خططك المتعلقة بالموارد البشرية الدولية في توافق مع القيم والاتجاهات والتطبيقات في المجتمع المحيط بك.

وفكرة مشاركة الموظف مهمة في الإدارة الدولية، حيث تختلف الثقافات بشكل كبير في درجة تفضيل مشاركة الموظف. وفي بعض الدول يسمح للعاملين بمشاركة حقيقية في منظمات منشآت أوروبية معينة تشمل تلك الموجودة في ألمانيا، والسويد، ونيوزلاند، ولوكسمبورج، والدنمارك، وايرلندا، وفرنسا، والنرويج. ومجال العمال هي كيانات تتكون من ممثلي العمال (أو كلا من العمال

والإدارة في بعض الأحيان) وهي يجب أن تكون –في دول كثيرة- طرفاً في قرارات الشركة التي يتعين اتخاذها فيما يتعلق بأحوال العمال، والتعيين والفصل والترقية والتعويض.

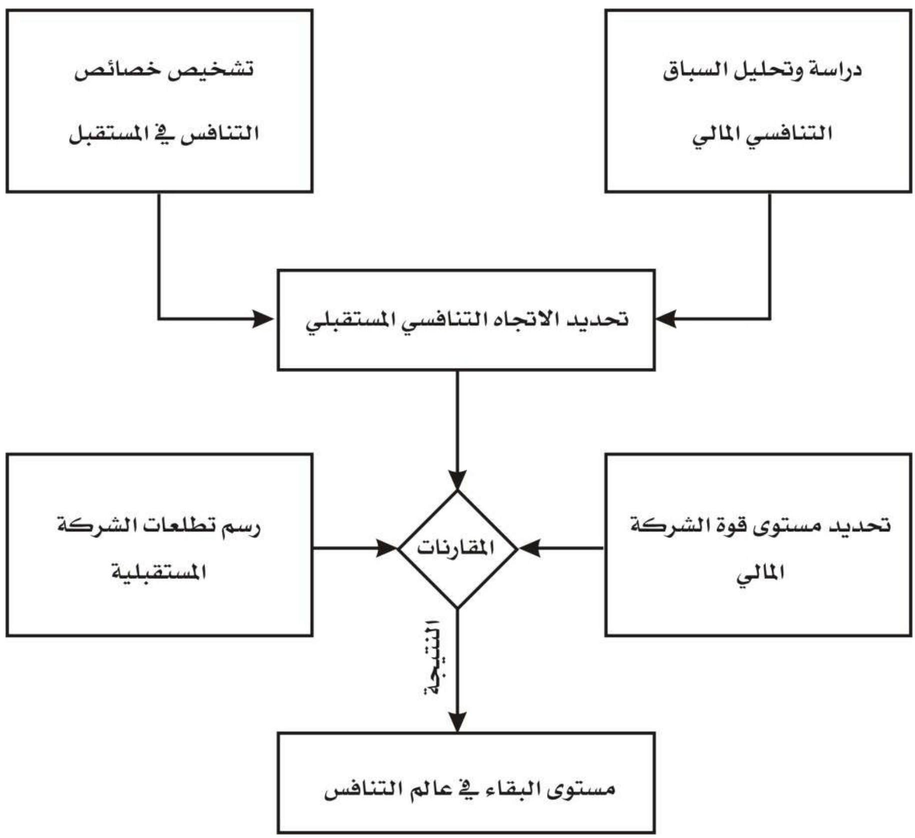
وفي دول أخرى كثيرة، يكون للعمال حق أدبي (وليس قانونياً بالضرورة) أن يكونوا على علاقة بالقرارات الميدانية في العمل. ففي السويد –على سبيل المثال- فقد قطع إثراء الوظيفة خطوات واسعة عظيمة، حيث تم تنظيم صناعة السيارات (ساب) و(فولفو) الآن على هذا النمط. وفي الولايات المتحدة الأمريكية وأماكن أخرى، فإن أساليب مثل دوائر الجودة، والتخطيط تشجع مدخلات العامل. وتتجمع لجان المفاوضات (اتحاد العمال أو غيره) بشكل دوري في الشركات في دول كثيرة للتفاوض بشكل جماعي مع الإدارة، وفي بعض الدول، مثل استراليا، فإن التفاوض الإجباري هو القاعدة، ويتم فرض التفاوض عن طريق المحاكم ولجان تحكيم شبكات العمل على مستوى الدولة أو على مستوى الولاية. وبإيجاز، فإن درجة تدخل العامل في القرارات المتعلقة بالعمل تختلف بشكل كبير من ثقافة إلى ثقافة، مع الأخذ في الحسبان التفضيلات الثقافية للقيادة الأوتوقراطية في مواجهة القيادة المشاركة.

وعلى أساس ما تقدم فإن بقاء الشركات على قيد الحياة في التنافس العالمي، في القرن الحادي والعشرين، يتطلب ممارسة فاعلة للقيادة الدولية، تؤكد على النظر قدماً إلى البيئات التنافسية والتقنية والتنظيمية فضلاً عن استشراف طريق الشركة المستقبلي كي تبني تنظيمها وتزدهر في ذلك السياق. لأن القيادة الدولية الفاعلة عن طريق عقولها الاستراتيجية هي الكفيلة بتكيف الشركة لمواجهة متطلبات البيئة التنافسية.

وبناء على ذلك يمكن تعريف القيادة الدولية، على أنها: مجموعة العمليات التي تدرس وتحلل بعناية السباق التنافسي الذي تجد الشركة نفسها فيه عن طريق تشخيص خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة أن تمارسها، وبناء التصور المستقبلي ورسم آليات التأثير في السلوك الإنساني في البيئات الثقافية المختلفة، وتحديد متطلبات تمكين الموارد البشرية العاملة، وبالتالي فإن القيادة الدولية، تحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما الاتجاه الجديد الذي سيسير عليه العالم؟
2- ما مستوى قوة الشركة المالية؟
3- ما تطلعات الشركة إزاء الاتجاه العالمي الجديد؟
4- هل أن مستوى قوة الشركة الحالي قادر على الإيفاء بتطلعاتها المستقبلية؟

ويوضح الشكل (5-2) طبيعة القيادة الدولية ومضامينها الأساسي:



الشكل (2-5)
طبيعة القيادة الدولية ومضامينها الأساسي

ثانياً: أنماط القيادة الدولية:

ركزت نظريات القيادة المتعددة على الطرائق المختلفة في المزايا الفردية،سلوك القائد، انماط التفاعل بين الادوار، إدراكالتابعين،
التأثير بالتابعين.

لذا فان فهم دور التغير في الثقافة الاجتماعية وتاثيره على القيادة
يعد مسألة في غاية الاهمية يتناسب للمديرين الدوليين بالرغم من ان وظيفة القيادة متشابهة فقد أشارت (مارغريت ميد)الى ذلك بوضوح، بقولها: القيادة ظاهرة عالمية هدفها إحداث المطلوب عبر تعاملها مع الثقافات المختلفة.

فضلا عما تقدم فأن الابحاث التي تشير للتغيرات في وجوة القيادة ترى ان الصورة المقبولة عموما هي ان الناس في البلدن المختلفة لديهم ما يتوقعوه ومعجبون بالقادة، والذي اصبح قاعدة طبيعية خلال الوقت وكوقائع على ذلك يشكل الدور المثالي للقادة في فرنسا وايطاليا الاهتمام بشكل عالي بالامور الاجتماعية والقوة السياسية.

وفي امريكا اللاتينية القادة محترمون كأشخاص بشكل كلي وكقادة في المجتمعات، وفي المانيا وبولندا يتم احترام المدى الواسع في المعرفة العامة عند قادتهم وبأطار من الرسمية والذوق الرفيع.

أساساً معظم الابحاث في نماذج القيادة في الولايات المتحدة تصف السلوك الاداري وبنفس الابعاد، وبشكل مختلف الاوتوقراطية مقابل الديموقراطية. المشاركة مقابل الاشراف، العلاقات الموجهة مقابل الواجبات الموجهة او التركيب الرسمي مقابل الاعتبارية في العمل. وكانت النتائج التي تعكس آراء العاملين الامريكيان هي الميل نحو(الديموقراطية، المشاركة) في القيادة.

ويتضح من خلال ما تقدم أن للقيادة الدولية أنماط مختلفة قد تختلف درجة ممارساتها أو سيشرع استخدامها باختلاف الثقافات، فالنمط المرغوب في ثقافة معينة قد يكون ليس كذلك في ثقافة أخرى.

وبالتالي تبقى هذه المسألة نسبية تحددها طبيعة الثقافة والمواقف المعاشة في البيئات المختلفة.

وبشكل عام، حددت الدراسات المعاصرة، تصنيفين لأنماط القيادة الدولية، الأول يشمل أربعة أنماط والثاني يشمل ستة أنماط. علماً أن الأنماط سواء الأربعة أو الستة حددت بعد درسة أثر المتغيرات الثقافية في البيئة الدولية.

والآتي عرض لهذين التصنيفين من الأنماط:

1- التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية:

وفقاً لهذا التصنيف فإن أنماط القيادة الدولية، هي:

1-القيادة المباشرة، وأبرز ممارساتها منح المرؤوسين حرية التوقع لنتائج العمل، اعطاء ارشادات محددة، والاجراءات المطلوبة، وتنسيق العمل

2-القيادة الداعمة، وابرز ممارستها اعطاء اهتمام لحاجات المرؤوسين، وتقديم البرامج الترفيهية لهم، وخلق مناخ صداقة معهم في وحدة العمل

3-القيادة المشاركة، وتحقق من خلال استشارة المرؤوسين والاهتمام بارائهم ومقترحاتهم.

4-القيادة الموجه وتأتي عن طريق تحديد الأهداف وتوجيه الانجاز، والبحث في تحسين الاداء، التأكيد على التميز في الاداء، زرع الثقة بالمرؤوسين بأنها على درجة عالية من الاداء المتميز.

ويبين الجدول (5-1) نتائج الدراسات الاستكشافية لممارسة أنماط القيادة في الأعمال الدولية في البيئات الثقافية المختلفة.

جدول (5-1) أنماط القيادة الدولية

البلد	نمط القيادة	نمط القيادة	نمط القيادة	القيادة

	الموجه	الداعمة	المشاركة	المباشرة
استراليا		X	X	X
البرازيل	X		X	X
كندا		X	X	X
فرنسا	X	X	X	
المانيا		X	X	X
المملكة البريطانية		X	X	X
هونغ كونغ	X	X	X	X
الهند	X		X	X
ايطاليا	X	X	X	
الفلبين	X	X	X	X
السويد			X	X
تايوان	X	X	X	X
الولايات المتحدة		X	X	X
مجموع الممارسات	7	10	13	11

ويتضح من معطيات الجدول أن نمط القيادة المشاركة هي الاكثر ممارسة اذ تمثل مساحة واسعة تلاتها القيادة المباشرة ثم الداعمة وأخيراً الموجه، في ضوء هذه النتائج يظهر أن نمط القيادة المشاركة تعد الأكثر مواءمة للعمل الدولي في الثقافات المتباينة ومرد ذلك يعود الى مرونة هذا النمط واستيعابه لطروحات الآخرين وعدم تجاهل خصوصيات البلدان المضيفة فضلا عما تقدم، فأن من ابرز الابحاث المعاصرة لتاثير المتغيرات الثقافية في القيادة الدولية هو مشروع GLOBE (المشروع العالمي) للابحاث الحديثة للادارة العالميةوالذي شمل شبكة من 170 عالم اجتماعي في

62 بلد (بهدفتحديد أثر المتغيرات الثقافية في القيادة والعمليات التنظيمية باستخدام كل من المنهج الكمي والنوعي)من خلال استطلاع راي(18.000) مدير في هذه البلدان يمثلون اغلبية سكان العالم، لتحديد النمط القيادي المقبول عالميا وتوصلوا إلى أن النمط القيادي المشارك عادة مقبول في أي مكان وهذا النمط جدير بالاهتمام لأنه يحقق عقد صفقات تجارية فعالة، عمل متصل دائم، تعاون مستمر، منافسة مشروعة، ومديرين موهوبين يقومون ببناء فرق عمل محفزة اتجاه تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة.

2-التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية:

في دارسة عالمية اخرى شخصت ستة أنماط قيادية في العمل الدولي تبعاً لمتغير الثقافة واختلافها بين البلدان، وهذه الأنماط، هي:

1- القيادة الساحرة (القاتنه)

وفقاً لهذا النمط فإن القائد يكون شخص، ذو رؤية واضحة، مهم لدى التابعين، موجبه للأداء بشكل سليم.

2- قيادة الفريق:

استناداً لهذا النمط فإن القائد، يعتمد الدبلوماسية أساساً في تعامله مع المرؤوسين، فضلاً عن إرساء قواعد التعاون بين فريق التابعين.

3- قيادة الحماية الذاتية:

طبقاً لهذا النمط فإن القائد هو ذو نزعة فردية لا يجيد العمل الجماعي، يميل لاتخاذ القرارات انفرادياً.

4- القيادة المشاركة:

وفقاً لهذا النمط فإن القائد يشجع على تفويض الصلاحيات والتمكين في صنع القرارات ويحفز المرؤوسين على تحمل أعباء المسؤوليات
والنهوض بها.

5- القيادة الإنسانية:

طبقاً لهذا النمط فإن القائد يكون رحيم بالمرؤوسين، يتعاطف معهم كثيراً ويسعى لتحقيق حاجاتهم، ويهتم بأمورهم أكثر من الاهتمام بالأهداف التنظيمية للشركة.

6- القيادة المستقلة:

استناداً لهذا النمط فإن القائد يعيش عزلة وتمسك شديد برأيه ولا يسمح بالمشاركة.

ويعرض الجدول ( ) نتائج الدراسة الاستكشافية لممارسة أنماط القيادة الدولية الستة في (39) بلد ذات ثقافات مختلفة، ويتضح من الجدول أن العمود الأول (n) يمثل حجم العينة المبحوثة في البلد المعني أما الأعمدة من الثاني حتى السابع فهي أنماط القيادة الدولية والأرقام التي تحتها تمثل درجة ممارسة النمط في البلد المبحوث.

جدول (5 -2) ممارسة أنماط القيادة الدولية في (39) بلد من ثقافات مختلفة

البلد	n	الساحر (الفاتن)	الفريق	الحماية الذاتية	المشارك	الانساني	المستقل
الأرجنتين	154	5.98	5.99	3.46	5.89	4.70	4.55
أستراليا	345	6.09	5.81	3.05	5.71	5.09	3.95
النمسا	169	6.03	5.74	3.07	6.00	4.93	4.47
البرازيل	264	6.01	6.17	3.50	6.06	4.84	2.27
كندا	257	6.16	5.84	2.96	6.09	5.20	3.65
الصين	160	5.57	5.57	3.80	5.05	5.18	4.0
الدنمارك	327	6.01	5.71	3.04	5.57	4.90	3.9
مصر	201	5.57	5.55	4.21	4.69	5.14	4.4
بريطانيا	168	6.01	5.71	3.04	5.57	4.90	3.9
المانيا	414	5.84	5.49	2.97	5.88	4.44	4.3
اليونان	234	6.02	6.12	3.49	5.81	5.16	3.9
هونك كونغ	171	5.67	5.58	3.68	4.87	4.89	4.3
هنكاريا	186	5.91	5.91	3.24	5.23	4.73	3.2
الهند	231	5.85	5.72	3.78	4.99	5.26	3.8
اندونيسيا	365	6.15	5.92	4.13	4.61	5.43	4.1
أيرلندا	157	6.08	5.82	3.01	5.64	5.06	3.9
السويد	543	6.23	5.91	3.64	4.96	4.68	4.2
أيطاليا	269	5.99	5.87	3.26	5.47	4.37	3.6
اليابان	197	5.49	5.56	3.61	5.08	4.68	3.6

ماليزيا	125	5.89	5.80	3.50	5.12	5.24	4.0
المكسيك	327	5.66	5.75	3.86	4.64	4.71	3.8
هولندا	289	5.98	5.75	2.87	5.75	4.81	3.5
نيجيريا	419	5.77	5.65	3.90	5.19	5.48	3.6
الفليبين	287	6.33	6.06	3.33	5.40	5.53	3.7
بولندا	283	5.67	5.98	3.53	5.05	4.56	4.3
البرتغال	80	5.75	5.92	3.11	5.48	4.62	3.1
روسيا	301	5.66	5.63	3.69	4.67	4.08	4.6
سنغافورة	224	5.95	5.77	3.32	5.30	5.24	3.8
جنوب افريقيا (الجنس الأسود)	241	5.16	5.23	3.63	5.05	4.79	3
جنوب افريقيا (الجنس الأبيض)	183	5.99	5.80	3.20	5.62	5.33	3.9
كوريا الشمالية	233	5.53	5.53	3.68	4.93	4.87	4.2
أسبانيا	370	5.90	5.93	3.39	5.11	4.66	3.5
لكسمبرغ	1,790	5.84	5.75	2.82	5.54	4.73	3.9
سويسرا/ا لمانيا	321	5.93	5.61	2.93	5.94	4.76	4.1
تايوان	237	5.58	5.69	4.28	4.73	5.35	4.0
تايلند	449	5.78	5.76	3.91	5.30	5.09	4.2
تركيا	301	5.96	6.01	3.58	5.09	4.90	3.8
امريكا	399	6.12	5.80	3.16	5.93	5.21	3.7

فنزويلا	142	5.72	5.62	3.82	4.89	4.85	3.3

وبغية فهم قراءة الجدول، نأخذ في سبيل المثال (البرازيل، وماليزيا، وروسيا).

ففي البرازيل، نجد ان الممارسة الأكبر هي لأنماط القيادة (الساحرة، والفريق، والمشاركة) مقابل ممارسة متوسطة للنمط الإنساني وممارسة ضعيفة لنمط المستقل.

أما في ماليزيا، نجد ممارسة كبيرة لأنماط القيادة (الساحرة، والفريق، الإنساني، والمشاركة) مقابل ممارسة متوسطة لنمط المستقل وممارسة محدودة لنمط الحماية الذاتية.

أما في روسيا، نجد أن الممارسة الكبيرة كانت لنمطي (الساحرة، والفريق) مقابل ممارسة متوسطة لأنماط (المشاركة والمستقل، والإنساني) وممارسة محدودة لنمط الحماية الذاتية.

ومن خلال ما تقدم يمكن الخروج بخلاصة مفادها أن أنماط القادة تتأثر بشكل كبير تبعاً لقوة الثقافة السائدة في البلد المعني.

ثالثاً: خصائص القيادة الدولية:

تؤكد الدراسات والاستطلاعات أن خصائص القيادة الدولية تمثل في حقيقتها انعكاساً للثقافة أيضاً، وفي ثلاثة اتجاهات هي (الشخصية، والقوة، ومدى التفويض).

ففي مجال الشخصية الأمريكان يحترمون القادة الأقوياء، الذي لديهم ثقة بالنفس، جريء، يتقبل المخاطر. أما الهولنديون يؤكدون على المساواة بين البشر.

أما العرب مخلصين جداً لقادتهم طالما لديهم السلطة، والإيرانيون يبحثون عن السلطة والقوة في قادتهم، في حين الماليزيون يتوقعون من قادتهم أن يتصرفوا في أسلوب يمزج بين التواضع والكرامة، والفرنسيون يتوقعون من قادتهم أن يكونون مهذبين، ذو علم عالي في الفنون والرياضيات.

أما في مجال ممارسة القوة ومستوياتها، فإن الجدول (3-5) يوضح تأثيرها في الخصائص القيادية.

جدول (3-5) مستويات القوة وتأثيرها في الخصائص القيادية

مدى القوة قليل	مدى القوة متوسط	مدى قوة عالي
• لدى التابعين حاجات تبعية قليل • الذين في المناصب العالية لديهم حاجات تبعية قليلة للاعلى منهم • التابعون يتوقعون من	• لدى التابعين حاجات تبعية متوسطة • الذين في المناصب العالية لديهم حاجات تبعية متوسطة للاعلى منهم • يتوقع التابعين من	• لدى التابعين حاجات تبعية عالية • الذين في المناصب العالية لديهم تبعية قوية للاعلى منهم • التابعين يتوقعون من الاعلى منهم

الاعلى منهم الاستشارة وقد يثوروا او يرفضوا عندما الاعلى منهم يبقى ضمن الدور الشرعي لهُ • الاعلى منهم المثالي هو الديمقراطي وذوالولاء • القوانين والقواعد تطبق على الكل ومميزات للاعلى منهم لا تعتبر مقبولة	الاعلى منهم الاستشارة لكن لديهم سلوك اوتوقراطي ايضا القوانين والقواعد تطبق على الكل لكن مستوى محدد من المزايا للاعلى منهم وطبيعي • الوضع الرمزي للاعلى منهم يساهم بشكل متوسط في السلطة ومقبول من التابعين	التصرف باوتوقراطية • الكل يتوقع من الاعلى منه التمتع في المزايا القوانين والقواعد تختلف من الاعلى منهم عن التابعين • الوضع الرمزي مهم جدا ويساهم بشكل قوي للسلطة لدى الاعلى منهم مع التابعين.

أما في مدى التفويض فإن الأبحاث التي أجريت بواسطة عدد من العلماء أكدت أن اليابان هي الثانية بعد السويد في اعتماد التفويض الواسع للتابعين من قبل القادة، أما في البلدان الأخرى فكانت متباينة وكما في الجدول (5-4).

جدول(4-5)	دور الاختلافات الثقافية في ممارسة التفويض في القيادة الدولية		
Extent to Which Leaders Delegate Authority			Managerial Initiative Managers' Sense of Drive and responsibility
=100، عالي =0 واطىء			=100، عالي =0 واطىء
السويد	75.51	الولايات المتحدة الأمريكية	73.67
اليابان	69.27	السويد	72.29

النرويج	68.50	اليابان	72.20
الولايات المتحدة الأمريكية	66.23	فنلندا	69.58
سنغافورة	65.37	كوريا	67.86
الدنمارك	64.65	هولندا	67.11
كندا	64.38	سنغافورة	66.34
فنلندا	62.92	سويسرا	65.71
سويسرا	62.20	بلجيكا/ليكسمبورغ	65.47
هولندا	61.33	أيرلندا	64.76
أستراليا	61.22	فرنسا	64.64
المانيا	60.85	أستراليا	62.56
نيوزلندا	60.54	الدنمارك	62.79
أيرلندا	59.53	أيطاليا	62.40
المملكة المتحدة	58.95	النمسا	62.40
بلجيكا/ليكسمبورغ	54.55	كندا	61.56
النمسا	54.29	أسبانيا	61.55
فرنسا	53.62	نيوزلندا	59.46
ايطاليا	46.80	اليونان	58.50
أسبانيا	44.31	المملكة المتحدة	58.25
البرتغال	42.56	النرويج	54.50
اليونان	37.95	البرتغال	49.74

رابعاً: بعض نماذج القيادة الدولية

يبين الجدول (5-5) مقارنة بين النموذجين الغربي ونموذج الشرق الأوسط في الإدارة الدولية، باعتماد ستة محددات تنظيمية، هي: (التصميم التنظيمي، وأنماط صناعة القرار، وتقييم الأداء والسيطرة، وسياسات القوة البشرية، والاتصالات، وأساليب الإدارة).

جدول (5-5) مقارنة بين نماذج الإدارة الدولية في الشرق الاوسط والغرب

المحددات التنظيمية	نموذج الشرق الاوسط	النموذج الغربي
التصميم التنظيمي	بيوقراطية عالية، مركزية عالية مع نفوذ وسلطة في القمة علاقات غير واضحة. بيئة غامضة وبيئة تنظيمية غير متوقعة	بيوقراطية قليلة تفويض اكثر من السلطة، تركيب وبشكل نسبي غير مركزي
انماط صناعة القرار	القرار يتم صناعته في المستوى الاعلى من الادارة وعدم استعداد لتقبل خطورة عالية مرتبطة مع صنع القرار	تقنية تخطيط معقدة، ادارة معتدلة لصناعة القرار، نظام معلومات ادارية معقد.
تقييم الاداء والسيطرة	ميكانيكيات سيطرة غير رسمية تحقق روتيني من الاداء، الافتقار لانظمة تقييم الاداء القوية	انظمة سيطرة متقدمة ومقبولة وتركز على تقليل التكاليف
سياسات القوة البشرية	اعتماد عالي على الارتباطات الشخصية والوصول للشخص في خلال اصلة الاجتماعي الصحيح لملء الوظائف الرئيسية وسلطوية عالية وتعليمات صادقة واتجاهات ادارية عديدة	مؤهلات الشخص هي الاساس للقرارات التي يتم اختيارها. تأكيد اقل على شخصية القائد وزن ذو اعتبار لنمط القائد واداءه التأكيد عادة على المساواة وتقليل الاختلافات، الناس يرتبطون مع بعضهم بشكل حر وعادة صداقات ليست شديدة وليست ذات ارتباط قوي
الاتصالات	تعتمد النغمة على الاتصالات، الوضع الاجتماعي، النفوذ، التأثير العائلي وهي عوامل موجودة. سلسلة الاوامر يجب	الضغط عادة متساوي والاختلافات في حدها ادنى، الناس تتعلق ببعضها بشكل مغلق وعام. وعلاقة

	اتباعها بحزم، الناس يرتبطون مع بعضهم بشدة وبشكل محدد والصداقة شديدة وبها ارتباط قوي	الاصدقاء ليست شديدة وملزمة
أساليب الادارة	عموما قديمة وغير معاصرة	عادة معاصرة وفيها علمية اكثر

خامساً: القيادة الدولية في العالم الرقمي:

ماذا تعني القيادة في العالم الرقمي الذي تتميز فيه المنظمات بمرونة عاليةوخطوات تحدي سريعة؟ وما الذي يقود تلك المنظمات لـ(e-BUSSINESS)؟ عن ذلك قال(JOMEI CHANG): أن القيادة في (e-BUSSINESS)تختلف عن القيادة في المنظمات التقليدية خاصة في(صناعة القرار، المرونة، والرؤية المستقبلية).وكما موضح في أدناه:

1- صناعة القرار بسرعة: المديرون في كل المنظمات ليس لديهم البيانات التي يحتاجون لهاعند صناعة القرار لكن المشكلة هي في (e-BUSINESS) الوضع يتغير بسرعة وتزاد شدة المنافسة كمثال (MEGWHITMAN) الرئيس و CEO من EBAY يقول نحن ننمو من 40% - 50% لكل 3 اشهر وهذا الخطوة وبشكل مطلق تغير تحديات القيادة،كل 3 اشهر اصبحنا شركة مختلفة في سنة واحدة تغير عدد موظفينا من 30-140 و100.000 مستخدم مسجل إلى 2.2 مليون ونحن نود وضع استراتيجية طويلة الامد في E-BAY و قمنا بوضع الاستراتيجية ومراجعة التكتيك لها. القادة في (e-BUSINESS) يرون انفسهم كعدائين. وعادة يستخدمون مصطلح الوقت للانترنت والذي هو اشارة للسرعة العالية خلال العمل في بيئة (e-BUSINESS) يجب ان يتعلم القادة الدرس الوحيد والمهم لكل واحد منهم وهو: انت تجمع البيانات ولهذا تستطيع عمل القرار ذو الاعتبار ولا تستطيع عمل هذا إلا من خلال الانترنت.

2- المحافظة على المرونة: بالاضافة للسرعة فان القادة في (e-BUNSIESS) بحاجة لمرونة عالية ويجب عليهم ان يكونوا قادرين على ادارة المجموعة او المنظمة عندما يجدون ان هناك شيء لا يسير وفقاً لما مخطط أو أن هناك تغيرات أو مستجدات طارئة يجب احتوائها وهذا يتطلب مرونة كافية ومحسوبة.

3- التركيز على الرؤية: بالرغم من ان القيادة ذات الرؤية مهمة لكل منظمة فان السرعة العالية مطلوبة في بيئة العمل والناس العاملين في منظمات Business -eيطلبون من قادتهم أداء وتوضيح وإرشاد أكثر من قادة المنظمات التقليدية والتي تقدم ارشادات للموظفين، مثل كتيب الإرشاد الرسمي عادة لأن ذلك غير موجود في (e-BUSINESS)والمسؤولية تصبح مسؤولية القادة لتقديم ارشادات عن رؤيتهم لأن العامل الاضافي (التكنولوجيا) والتي أصبحت عامل مؤثر في قدرتها على دور القادة العالمين والبيئة وربما المساهمة في تقليل الاختلافات في الدافعية والقيادة حول العالم. والشركات مثل (Italtel spa)والمتميزة ب (E-biz box) ونموذج القيادة في هذه الشركة يمكن الموظفين العالميين من استخدام التكنولوجيا في القيادة العالمية وتقنياتها لوضع الانظمة للموظفين المنتشرين في المناطق الجغرافية من اجل التوسع وتنسيق عملياتهم العالمية، في هذه الحالة يتطلب الأمر تمثيل واسع وتفويض للموظفين لكي يصبحوا لا مركزياً في أدائهم.

فمن المعروف أن الانترنت يغير من نماذج القيادة وكذلك في تفاعل القادة مع الموظفين و ايضا القيادة الاستراتيجية للمنظمات ولهذا فهم يتكيفون مع البيئة ذات السرعة العالية لـ(e-business) فضلا عن القيادة ذات الرؤية في المجموعة الجديدة والكاملة من الديناميكيات التنافسية:الجدول(5-2) يوضح العوامل التي تؤثر على القيادة في الخارج.وتوضح الخلاصة الاتية نموذج القيادة لشركة (TALTEL SPA) والتي تمكن الموظفين في العالم من استخدام التكنولوجيا.

جدول (5-2) العوامل المؤثرة على القادة في العمل الدولي (حالة شركة)

الشركة	:	ITALTEL SPA
الصناعة	:	الاتصالات
القسم المعني في الشركة	:	البحث والتطوير
التحديات	:	التوسع عالميا
الحل	:	انترنت على اساس منتجات (NETSCAPE) والذي يسمح للشركة المشاركة في المعرفة والمعلومات الناتجة خلال الشراكة في العمليات الصناعية، توظيف الاستشعار عن بعد، والمرور عبر الشبكة والذي يتم التحكم به (ONLINE)

مزايا الحل : الموظفين يستطيعون الوصول للمنتجات التقنية للشركة

موثقة وخلال (ONLINE) الموظفين يستطيعون حجز دورات تدريبية خلال الانترنت

الكلفة تقل للمعلومات وكذلك التوثيق وتوزيع البرامج

الفوائد للعمل التجاري: شبكات وخدمات يتم التحكم بها (ONLINE) وتساهم في تحسين الخدمة للزبائن. شبكة مركزية للموظفين وشبكة مفردة يتم الدخول لها بواسطة اي مستخدم وتقلل وبشكل ملموس الوقت لنظام الادارة وكذلك الكلفة.

شركة (ITALTEL SPA) مزود دولي لشبكة الاتصالات والتي تختص في التصميم والتطوير والتركيب للاتصالات المتكاملة. موظفي الشركة 16.000 شخص، 21% مرتبطين في الابحاث والتطوير الشركة تستثمر 12% من دخلها السنوي في R&D وهذا هو سبب وجود المدى الواسع من التطبيقات.

مع العولمة في سوق الاتصالات، الشركة يجب ان تتوسع عالميا لكي تقوم بالمنافسة بنجاح وللقيام بهذا ضرورة وجدتإدارة الشركة التوسع وان تتحرك من التركيب الهرمي لتركيب يستيطع به الموظفين القدرة على التعامل مع كل الادوات والمعلومات الذين هم بحاجة لها لاداء عملهم بشكل افضل وتحسين الخدمة للزبائن والوقت بالنسبة للسوق بالاضافة لتحديات العمل التجاري والمرتبط مع التوسع الدولي فان الشركة تواجه عدة تحديات تقنية من المعلومات والاتصالات والتي بها ابتكار سريع عما كان عليه سابقا، كنتيجة لذلك تحتاج الشركة الى شراكة في المعرفة والمعلومات وتحسين الاتصالات، وبشكل مكثف تحتاج إلى بيئة ذات اسلوب غير متجانس وهذه البيئة تشمل مدى واسع من الانظمة مثل محطات العمل (UNIX) وبرمجيات تشغيل النوافذ (PCS) وغيرها. تحتاج الشركة حلول تكنولوجية للمعلومات الجديدة والتي تقدم مداخل معلومات عالمية ومرونة وسهولة استخدام،كذلك من بين أهداف النظام الجديد المركزية ومصادر سهلة الوصول لكل موارد المعلومات للشركة لمراقبة خدمات الاتصالات والشبكات خلال (ONLINE) لتحقيق الاداء الافضل من اجل تنظيم دورات تدريبية وتأسيس مجموعات عمل في
دوائر مختلفة.

أسئلة الفصل الخامس
القيادة الدولية

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-عرف القيادة بشكل عام، والقيادة الدولية.
2-عدد التساؤلات التي تسعى القيادة الدولية الإجابة عليها؟
3-وضح بالتفصيل أنماط القيادة الرباعية الدولية.
4-ميز بين أنماط القيادة (الساحرة، والمشاركة، والإنسانية)
5-أذكر المحددات التنظيمية التي اعتمدت للمقارنة بين نماذج القيادة الدولية في الشرق الأوسط والدول الغربية.
6-هل تختلف القيادة الدولية في العالم الرقمي؟ وكيف، فسر ذلك.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-ناقش العبارة الآتية بما لا يزيد عن أربعة أسطر:

(للقيادة الدولية طبيعة مختلفة في الأبعاد والممارسات والتحديات، فما مسببات ذلك؟؟)

2-إلى أي مدى تعتقد أن الاختلافات الثقافية تؤثر في اعتماد نمط قيادي دون آخر؟ ولماذا؟

3-لو رشحت للعمل في فرع لشركة دولية مقره (كندا)، أي نمط قيادي ستسخدم؟ اذكره والأهم من ذلك وضح من وجهة نظرك في مبررات الاستخدام.

4-بالإفادة من موضوع خصائص القيادة الدولية، حاول أن تضيف خصائص أخرى تعتقد أنها ضرورية لممارسة العمل الدولي.

5-هل تعتقد أن هناك مهمات أخرى ستضاف إلى مهمات القادة الدوليين في العالم الرقمي؟ إذا الجواب (نعم) فما هي؟ وإذا الجواب (لا) برر لماذا؟

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد:

1-جوهر القيادة:

أ-الإلهام للتأثير ب-الإسهام في التأثير

ج-الإلمام في التأثير د-لا شيء مما ذكر

2-وظيفة القيادة الدولية وظيفة معقدة بسبب:

أ-تباين السلوكيات الدولية ب-تشابه السلوكيات الدولية

ج-اختلاف الثقافات د-أ + ج

3-واحد مما يأتي ليس من أنماط القيادة بحسب التصنيف الرباعي:

أ-المباشرة ب-الساحرة

ج-الداعمة د-المشاركة

4-خصائص القيادة الدولية تمثل انعكاساً للثقافة في:

أ-اتجاهين ب-ثلاثة اتجاهات

ج-أربعة اتجاهات د-خمس اتجاهات

5-القيادة ذو النزعة الفردية والقرارات الانفرادية، هي:

أ-القيادة المشاركة ب -القيادة الإنسانية

ج-القيادة المستقلة د -لا شيء مما ذكر

6-إن من أبرز الأسئلة التي تحاول القيادة الدولية الإجابة عليه:

أ-قوة الشركة الاجتماعية ب -قوة الشركة المالية

ج-قوة الشركة التنظيمية د -ب + ج

7-تختلف القيادة في العالم الرقمي عن القيادة في المنظمات التقليدية، في:

أ-صناعة القرار ب-المرونة ج-الرؤية المستقبلية د-جميع ما ذكر

8-العامل الأكثر تأثيراً على القيادة الدولية، هو:

أ-الثقافة الاجتماعية ب -الثقافة التنظيمية

ج-الثقافة الوظيفية د -لا شيء مما ذكر

9-يؤثر مستوى القوة في الخصائص القيادية:

أ-اتفق إلى حد كبير ب -اتفق إلى متوسط

ج-اتفق الى حد قليل د -لا أتفق

10-بموجب نموذج الشرق الأوسط في القيادة الدولية فإن القرار يتم صناعته في:

أ-الإدارة الوسطى ب -الإدارة التنفيذية

ج-المشاركة د -لا شيء مما ذكر

رابعا: أسئلة الخطأ والصواب

اكتب كلمة (صح) او (خطأ) في الفراغ المقابل للعبارات الآتية:

1-( ) تختلف الدول في فكرة مشاركة الموظف في الإدارة الدولية.

2-( ) يرتبط إبقاء المنظمات في التنافس العالمي في القرن الحادي والعشرين على فاعلية ممارسة القيادة.

3-( ) بناء التصور الحالي للشركة أهم عمليات القيادة الدولية.

4-( ) شمل مشروع (GLOBE) شبكة من (180) عالم اجتماعي.

6-( ) يشيع في ورسيا ممارسة نمطي القيادة (المشاركة والإنسانية).

7-( ) اليابان يعد البلد الأول في العالم في اعتماد التفويض الواسع للتابعين.

8-( ) يعتمد النموذج الغربي على بيروقراطية قليلة في الإدارة الدولية.

9-( ) القيادة في العالم الرقمي تؤكد على الرؤية ولا تعتمد المرونة.

10-( ) الانترنت يغير من نماذج القيادة وتفاعل القادة مع الموظفين.

مصادر الفصل الخامس

1)Griffin,R&Ronald J,(2006)Business,8th ed.,Prendic-Hall, New Jersey

2) Salancik ,M -& Pfeffer ,j ,(1978) ,leader ,ship ,3th ed,Mc Graw –Hill Boston.

3)Klein ,O. ,& Wright ,j ,(1989) ,Corporate Ownership and control , Delhit.

4)Peter T .& Austin N. ,A passion for (1985) , Excellence: The leader ship Difference Random House ,New York.

5)Weihrich ,H. ,(1993) Management: A Global persective ,10 ed. ,Mc Graw –Hill ,New york.

6)الخفاجي ،نعمة عباس ،(2007) الفكر الاستراتيجي ،قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان

7)المنظمة العربية للتنمية الادارية ،(2001) ،القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية.

8)Roe ,M, (1994) ,strong managers ,weak Owners:The political roots of American Corporate finance ,Princeton university press.

9)Cullen ,J. ,(1999) Multinational Mangement : Astrategic Approach ,Ohio.

10)Vernon ,R . ,&wells ,L. ,(1991)The Managerin the international Econom6th ed . , Prentic-Hall ,New Jersey.

11)Millstein,I & MacAvoy ,P.(1998) ,The active board .of directors and improved performance.

12) Judge, & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996.

13) Hitt, M., Etal, (2003), Strategic Management–Competitivness & Globalization 15th Ed., South – Western, Ohio.

14) غروس، روبرت (2001)، إستراتيجي العولمة، ترجمة اراهيم الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض.

15) Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Judge, & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996.

16) Bono & Judge, 2003; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Kark, Shamir, & Chen, 20003 .

الفصل السادس
دوافع ومداخل صياغة الاستراتيجية الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكرية وتحليلاته المنطقية، أن يكون القارئالكريم قادراً على:

1- تشخيص دوافع صياغة الاستراتيجية الدولية.

2-التبصر بمداخل صياغة الأستراتيجية الدولية.

3-تحديد متطلبات صياغة الاستراتيجية الدولية.

4-تطبيق مراحل صياغة الاستراتيجية الدولية.

حالة دراسية (6)
تشخيص حاجات الزبائن سر نجاح صياغة الاستراتيجية الدولية

شركة (Ikea) أسسها (Ingvar Kamprad) في السويد عام 1940 حققت هذه الشركة نمواً سريعاً في السنوات القليلة الماضية لتصبح واحدة من أكبر شركات التجزئة العالمية في مجال الأثاث المنزلي، وفي بدء مساعيها لتحقيق التوسع العالمي، تجاهلت هذه الشركة بشكل كبير قاعدة تجارة التجزئة التي تقضي بأن النجاح على المستوى الدولي يتطلب بناء خطوط إنتاج تتناسب مع الذوق والأفضليات الوطنية.

وبدلاً عن ذلك تمسكت (Ikea) بالرؤية التي صاغتها كمبادر والتي تقضي بضرورة قيام الشركة ببيع المنتج الأساس الذي يعد (سويدي بشكل أنموذجي) في أي بقعة في العالم. أيضاً بقيت الشركة رهن سياسة التوجه بالإنتاج، بمعنى أن الإدارة السويدية بالاشتراك مع مجموعة التصميم تولت اتخاذ القرار الخاص بطبيعة المنتج المطروح للبيع ومن ثم تقديمه للجمهور وذلك يتم غالباً بعد إجراء القليل من البحث فيما يتعلق برغبة الجمهور على مستوى العالم. هذا فضلاً عن (اتجاه الشركة) التأكيد على الجذور السويدية في محلات الإعلان الدولية، واتجهت في ذلك إلى أبعد مدى حتى أنها أصرت على اختيار الألوان السويدية الوطنية الأزرق والأصفر ليكونا معاً لون متاجرها

برغم انتهاكها بعض القواعد الخاصة بالتجارة الدولية. إلا أن سياسة الشركة التي تقضي ببيع منتجات سويدية التصميم في كل مكان بدت وكأنها سياسة فعالة وبين أعوام 1974-1994 توسعت (Ikea) بافتتاح (15) متاجر منها واحد فقط خارج شبه جزيرة اسكندنافيا، كما نجحت في تحقيق عائدات سنوية تقدر بـ (210) مليون دولار، من خلال مجموعة من المتاجر يقدر عددها بـ (125) في (26) دولة ومبيعات تقدر بـ (5) بليون دولار وفي عام 1994 حققت الشركة (11%) من مبيعاتها في السويد فقط.

وفي ألمانيا حققت (6.29%) من مبيعاتها، (24.5%) من المبيعات في بقية دول أوروبا الغربية و (14.2%) في أمريكا الشمالية. وتعدّ توسعات الشركة في أمريكا الشمالية أحدث مشروعاتها التجارية الدولية.

ومن أهم أسس النجاح التي قامت عليها (Ikea) ما تقدمه للزبائن من قيمة جيدة للنقود. وقد بدأت منهج يتجسد في انتشار عالمية الموردين، يبلغ تعدادها حالياً (2700) شركة في (67) بلد ويحظى مورد الشركة المذكور بعقود طويلة الآجل، بالإضافة إلى المشورة الفنية والمعدات وتجهيزات تمنح له من قبل الشركة. وفي مقابل ذلك تطلب الشركة أن يقتصر المورد في التعامل عليها فقط مع تقديمه أسعار منخفضة. يعمل مصمموا الشركة المذكورة بجانب الموردين لتحقيق مبدأ التوفير في المنتج من خلال تصميم منتجات ذات كلفة منخفضة.

وتعرض (Ikea) تشكيلتها الفخمة التي تربو على (10000) منتج بأسعار رخيصة في المتاجر التي تقع في ضواحي المدن. وتبيع الشركة معظم الأثاث الذي تنتجه في صورة وحدات مفككة، يأخذها الزبائن إلى منازلهم ويقومون بتركيبها بأنفسهم. وتجني الشركة اقتصاديات حجم ضخمة ترتبط بحجم كل متجر، وحجم الإنتاج الكبير الذي تباع مفرداته في كل أنحاء العالم تلك الاستراتيجية تسمح للشركة المذكورة بمجاراة منافسيها فيما يخص الجودة، ولكنها تبيع منتجاتها بسعر منخفض عنهم بنسبة تقدر بـ (30%) مع قدرتها على الحفاظ على عوائد عالية بعد خصم الضرائب، وتقدر هذه العوائد بـ (7%).

لقد حافظت هذه الاستراتيجية على فعاليتها بشكل جيد حتى عام (1985) عندما دخلت الشركة المذكورة سوق أمريكا الشمالية، وبين عامي 1985 و 1990 افتتحت الشركة (6) متاجر في أمريكا الشمالية. وعلى عكس متاجر الشركة عبر أوروبا لم تحقق متاجر أمريكا الشمالية أرباحاً بشكل سريع، بل وبحلول عام 1990 اتضح أن الشركة في أمريكا الشمالية تعاني متاعب ومشكلات، إذ أن منتجات الشركة السويدية التي لاقت استحساناً عبر أوروبا واجهت رفضاً من الذوق الأمريكي وأحياناً مع ما يختص بالمظهر أو المتانة وعلى سبيل المثال كانت الأسرة السويدية ضيقة وتقاس بالسنتيمتر. ولم يكن يتوافر لدى الشركة السويدية غرف نوم تلاءم النمط الذي أحبه الأمريكيون كذلك كانت خزائن المطبخ ضيقة جداً بالنظر إلى الفراغ الذي كانت تحتاجه أطباق (البيتزا) الكبيرة وكانت أكوابها صغيرة بالنسبة للأمة التي اعتادت إضافة (الثلج) لكل شيء. كما أن الأدراج الخاصة بغرف النوم لم تكن عميقة بشكل كاف بالنسبة للنمط الذي يحبه الزبائن الأمريكان الذين اعتادوا على وضع ملابسهم فيها.

وفي عام 1995، أدركت الإدارة العليا للشركة أنه إذا ما أرادت الشركة تحقيق النجاح في أمريكا الشمالية فإنه يتعين عليها صنع منتجاتها وفق الطلب. ونتيجة لذلك اتجهت الشركة إلى إعادة تصميم كامل نطاق إنتاجها.

وعلى سبيل المثال: صممت أدراج غرف النوم بحيث تكون أعمق بمعدل بوصتين وفور الانتهاء من ذلك ارتفع معدل المبيعات من (30% إلى 40%) وتبيع الشركة الآن الأسرة على النمط الأمريكي تقاس بالبوصة وتبيعها كجزء من أجنحة نوم كاملة.

وحالياً تقوم الشركة بإعادة تصميم كامل مجموعتها من أثاث المطبخ ولوازمه حتى تتناسب مع الذوق الأمريكي. كما رفعت الشركة نسبة المنتجات ذات المصدر المحلي من (15%) عام 1995 إلى (45%) عام 1994، وذلك يجعل الشركة بمأمن من التقلبات التي تعتري أسعار العملات ولا شك أن تلك التعديلات التي أدخلت على استراتيجية الشركة قد آتت ثمارها. إذ تضاعفت مبيعات الشركة ثلاث مرات ما بين أعوام 1990-1994 في أمريكا الشمالية لتصل إلى (480) مليون دولار، وتزعم الشركة أنها قد حققت أرباحاً في سوق أمريكا الشمالية منذ عام 1993 وبحلول عام 1995 قامت الشركة بعمل توسعات فيما يختص بمتاجر أمريكا الشمالية حيث بلغت آنذاك (15) متجراً.

المطلــوب:

1-حدد أسباب نجاح شركة Ikea في البداية وانتشار منتجاتها.

2-شخص السبب الرئيسي في تدهور مبيعات الشركة.

3- بّين كيف استطاعت إدارة الشركة من أيقاف التدهور وهل كانت موفقة فعلا؟

إن الدروس المستخلصة من الحالة الدراسية السابقة لشركة (IKea) تبين أهمية صياغة الاستراتيجية الدولية ودورها في نجاح الشركات وتحقيق بقائها في عالم المنافسة، إذْ ذظهر ان أحد أهم أسباب تدهور مبيعات الشركة المذكورة هو تجاهلها لمتطلبات البيئة الخارجية، التي
تُعد أبرز العوامل الحاكمة التي يفترض أن تتكيف معها الشركة،
ونتيجة لذلك أدركت الإدارة العليا للشركة ضرورة إعادة النظر في أساليب إدارتها العالمية وتصاميم كامل منتجاتها ويجب عليها أن تصنع بحسب الطلب.

ولبلوغ ذلك عليها الاهتمام بصياغة استراتيجية على وفق منهجية ومنظور عالمي، ومن هنا فإن الفصل الحالي يهتم بدوافع صياغة الاستراتيجية الدولية ومداخلها.

أولاً: دوافع صياغة الاستراتيجية الدولية:

إن الدافع الأساسي والرئيسي لصياغة الاستراتيجية الدولية ينطلق من حقيقة؛ مفادها: لا تستطيع معظم الدول الإبقاء على أسواقها المحلية بمعزل عن تأثير السوق الدولي، فالعالمية أصبحت سمة العصر، ونجاح المنظمات في المستقبل يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في السوق العالمي، ولن يكون هناك في المستقبل القريب مكاناً للمنظمات التي تقصر نشاطها على السوق المحلي.
والسبب وراء عدم وجود مكان لهذه المنظمات يعود لعوامل اقتصادية، وسياسية، وتكنولوجية، واجتماعية، عكست تأثيرها على زيادة تسارع معدل نمو السوق العالمي نتيجة للتطور الهائل في وسائل المواصلات والاتصالات حتى أنه يمكن القول أن هناك الآن سوقاً دولياً واحداً في العالم.

وانطلاقاً مما تقدم يستخلص أن النظر إلى السوق بوصفه سوقاً محلياً بحتاً يعد تجاهلاً خطيراً لإحدى حقائق العصر والتي يمكن أن يؤدي تجاهلها إلى موت الكثير من المنظمات وانسحابها من سوق المنافسة. وعلى هذا الأساس لا بدّ أن تضع المنظمات كافة الدوافع الأساس لصياغة الاستراتيجية الدولية (آنف الذكر) في سلم أولوياتها المصيرية، ويمكنها أن تحقق ذلك إذا ما قامت بتحليل الدافع الأساس المذكور إلى مجموعة دوافع فرعية تعمل على تحقيقها كمنظومة تكاملية تمنحها في النهائية فرصة النفاذ إلى الدولية وتحقيق موطئ قدم فاعل فيها.

وتتلخص دوافع صياغة الاستراتيجية الدولية بالأتي:

1- نقل الكفايات (المقدرات) المتميزة.
2- تحقيق اقتصادات الموقع.
3- التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة.

وفيما يأتي توضيحاً لهذه الدوافع:

1- نقل الكفايات المتميزة: تعرف الكفايات المتميزة (Core Competencies) بأنها (مواطن القوة المتفردة التي تسمح للشركة بتحقيق الكفاءة المتفوقة، والجودة والتحديث، أو الاستجابة المتفوقة للزبون)، وتعبر مواطن القوة هذه عن نفسها بشكل أنموذجي من خلال تقديم المنتجات التي يصعب على الشركات الأخرى مجاراتها في جودة تلك المنتجات أو يصعب تقليدها. ومن خلال ما تقدم نرى أن الكفايات المتميزة تعد حجر الزاوية بالنسبة لمزايا

الشركات التنافسية، كما أنها تساعد الشركة على خفض الكلف المرتبطة بعملية خلق القيمة وفرض السعر المناسب وأخيراً تحقيق الميزة المستدامة.

إن الشركات التي تتمتع بكفايات متميزة تستطيع غالباً أن تحقق عوائد ضخمة من خلال ربطها تلك الكفايات والمنتجات بالأسواق الأجنبية حيث يفتقر منافسوها المحليون لمثل هذه الكفايات والمنتجات.

وخير تأكيد على ذلك ما قامت به (شركة ماكدونالدز) إذ وسعت بسرعة أنشطتها عبر البحار كي تستغل كفاياتها المتميزة في إدارة عملياتها الخاصة بصناعة الأطعمة السريعة ولقد برهنت تلك الكفايات على جدارتها وقيمتها في أقطار مختلفة مثل فرنسا، والصين، وألمانيا، والبرازيل كما كان الحال في الولايات المتحدة. إذا لم يكن متواجداً في تلك الدول سلاسل متخصصة في تقديم الأطعمة السريعة على النمط الأمريكي قبل دخول ماكدونالدز إلى أسواقها.

إن الدرس المستنبط من تجربة شركة ماكدونالدز هو أنها استثمرت كفاياتها المتميزة الموجودة في الداخل ودفعت بها إلى الخارج في بلدان لا يوجد فيها منافسين محليين يتمتعون بنفس الكفايات والمنتجات مما ساهم في زيادة أرباحها وتوسيع حصة أسواقها.

2- تحقيق اقتصادات الموقع: تنشأ اقتصادات الموقع عن مباشرة النشاط المرتبط بخلق القيمة في الموقع المثالي للنشاط في أي بقعة من بقاع العالم. إن تعيين الموقع النموذجي المرتبط بهذا الغرض يؤدي إلى:

أ- خفض كلف عملية خلق القيمة وهذا يساهم في تخفيض كلف المنتجات.

ب- منح الشركة القدرة على تمييز منتجاتها وفرض سعر استثنائي عالي.

ونظرياً يمكن القول أن الشركة التي تستطيع إدراك اقتصادات الموقع من خلال نشر أنشطتها الخاصة بعملية خلق القيمة، كل نشاط في موقعه المثالي، قد تستحوذ بذلك على المزايا التنافسية على حساب الشركات التي تركز على أنشطتها الخاصة بخلق القيمة في موقع واحد. فالنوع الأول من الشركات قد يكون لديها القدرة بشكل أفضل لتمييز منتجاتها وخفض هيكل كلفها الخاص بها. وفي عالم يئن تحت وطأة المنافسة العالمية تصبح صياغة الاستراتيجية الدولية مسالة حتمية من أجل البقاء والاستمرار.

وكمثال واقعي على دافع تحقيق اقتصادات الموقع، شركة (Swan) للبصريات وهي شركة أمريكية متخصصة في تصنيع وتوزيع النظارات والعدسات، فبعد أن كانت تلك الشركة تحقق عائدات ما بين (20-30) مليون دولار وتوصف بالعملاق، تقوم الآن بتصنيع منتجاتها في مصانع منخفضة الكلفة في هونك كونك والصين، كما أن تستحوذ على حصة صغيرة من صناعة بيوت تصميم البصريات في اليابان وفرنسا وإيطاليا.

إن الدروس المستخلصة من تجربة شركة (Swan)،تشير الى:

(أولاً) الاستفادة من كفاياتها المتميزة، وساعدها هذا على إنتاج متميزة تستطيع بموجبها أن تفرض أسعاراً استثنائية عالية وبالتالي وجدت لها بيئة استثمار مناسبة جداً في اليابان والصين وإيطاليا.

(ثانياً) نشر عمليات التصنيع والتصميم الخاص بها على مواقع مختلفة في العالم وبخاصة هونك كونك والصين مما ساهم ذلك في تخفيض هيكل كلفها.

3- التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة: منذ أن نشرت (جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group) كتابها الموسوم (نظرات على الخبرة Perspectives on Experience) في عام 1968 انهمك مخططو الإنتاج والعمليات في منظمات الأعمال لإيجاد السياسات والاستراتيجيات التي تكفل تطبيق ما تضمنه من أفكار حول منحنى الخبرة الذي يشير إلى إمكانية الشركة بأن تتنبأ باتجاهات خفض كلفة إنتاج الوحدة المضافة من المنتج عند مضاعفتها عدد وحدات الإنتاج في المستقبل وقد أثمرت جهود هؤلاء المخططون إلى التوصل إلى خفض الكلف عن طريق زيادة خبرة الموارد البشرية العاملة والتي ستساهم في هذا التخفيض بمعدل ثابت قدره (20%-30%) في كل مرة يتضاعف فيها عدد الوحدات المنتجة.

ولكن المطلوب الآن في ظل التنافس الدولي والإدارة الدولية هو ليس تحقيق منحنى الخبرة فحسب بل ضمان التحرك الإيجابي على هذا المنحنى، ويقصد بالتحرك الإيجابي على منحنى الخبرة، هو التحرك الأسرع على مؤشرات التعلّم واقتصادياتالحجم لتهيئة فرصة خفض كلف خلق القيمة والاستحواذ على مزايا مرتبطة بالكلفة على حساب منافسيها وبالتالي تحقيق (الريادة في الكلفة).

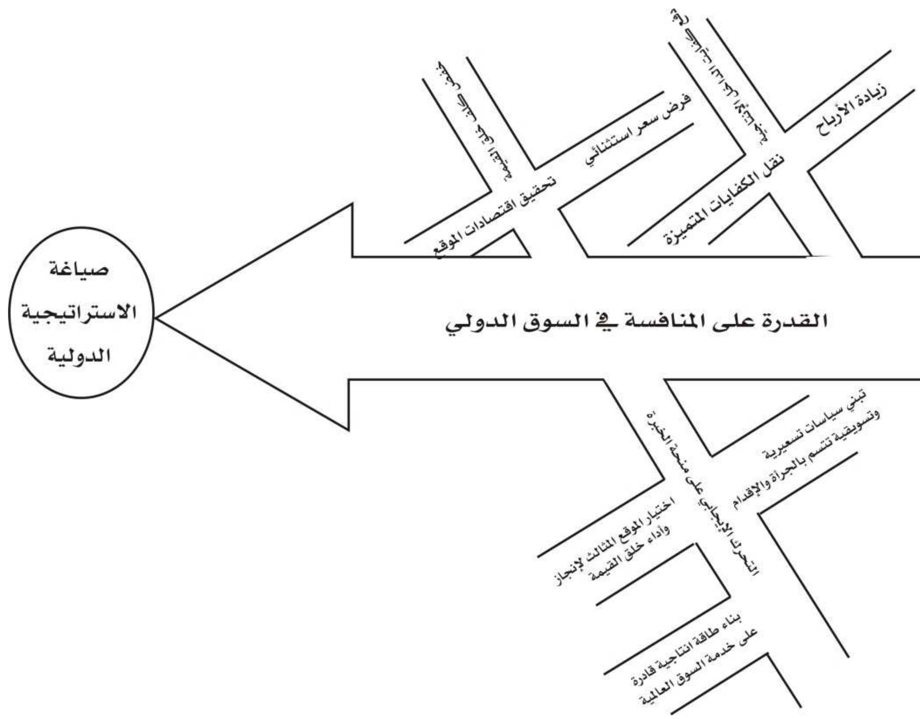
إن بلوغ التحرك الإيجابي يحتاج إلى:

أ-تبني سياسات تسعيرية وتسويقية تتسم بالجرأة والأقدم لرفع معدلات الطلب بسرعة.

ب- بناء طاقة إنتاجية قادرة على خدمة السوق العالمية.

ج- اختبار الموقع لإنجاز وأداء الأنشطة التي تخلق القيمة، لتحقيق اقتصاديات الكلفة الناجمة من تأثيرات منحنى الخبرة مع اقتصادات الموقع.

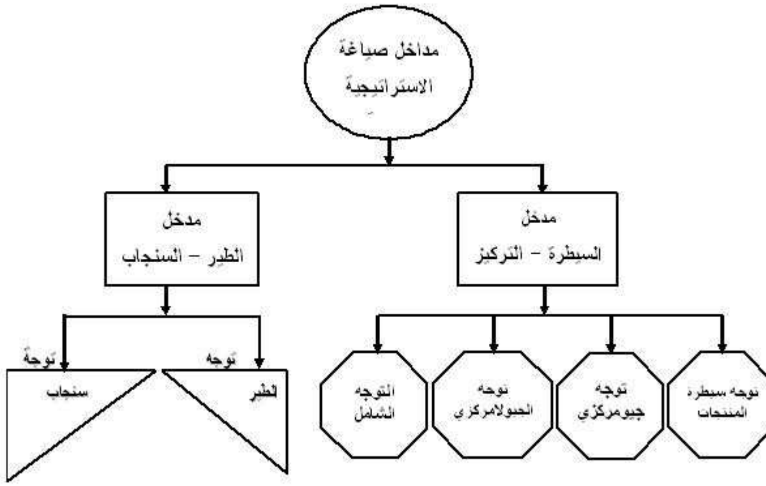
وبعد هذا العرض والتحليل للدوافع الرئيسية والفرعية لصياغة الاستراتيجية الدولية، يمكن تلخيص معطياتها بالشــكل (6-1) بالإفادة من مخطط (عظم السمكة).



شكل (6-1)
الدوافع الرئيسية والفرعية لصياغة الاستراتيجية الدولية.

ثانياً: مداخل صياغة الاستراتيجية الدولية:

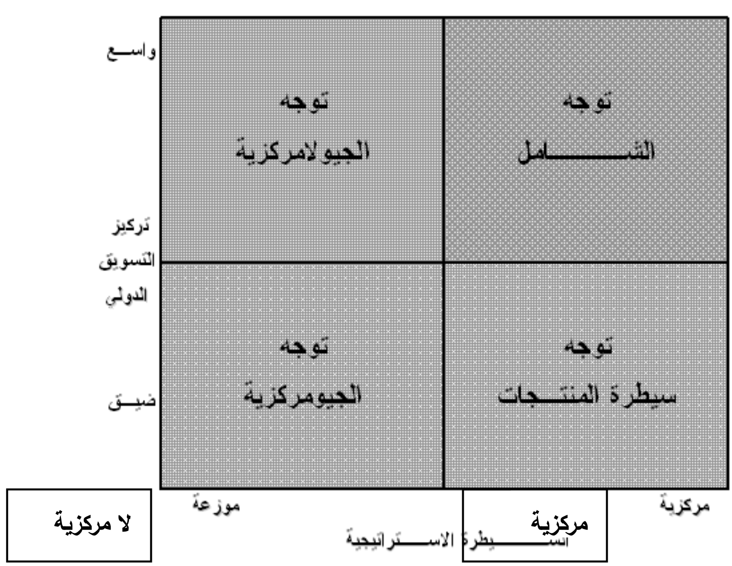
من المعروف أن صياغة الاستراتيجية الدولية، تعد من الأمور الجوهرية والمصيرية للمنظمات. ومن هذا المنطلق لا بدّ من وجود مداخل ومنهجيات لصياغتها بشكل علمي منظم، وتكاد تتفق المصادر والمراجع وإلى حدٍ كبير على وجود مدخلين اثنين لصياغة الاستراتيجية الدولية، ويوضح الشكل (6-2) هذين المدخلين:



الشكل (6-2)

1- مدخل السيطرة – التركيز Control – Focus Approach

يطرح هذا المدخل أربعة توجهات أساسية لصياغة الاستراتيجية الدولية هذه التوجهات تكونت بفعل بعدي السيطرة الاستراتيجية وتركيز التسويق الدولي، ويوضح الشكل(6-3) مصفوفة مدخل السيطرة- التركيز.



أ-توجه سيطرة المنتجات: يقوم هذا التوجه على افتراض أن وحدات منتجات أو خدمات بلد معين تتولى الإشراف والسيطرة على منتجات

وخدمات بلدان أخرى في أسواق خارجية. لذا يركز هذا التوجه على المنتج والسيطرة المركزية المباشرة على عمليات تصنيع وتسويق منتجات الشركة في بلدان أخرى. ويلائم هذا التوجه الشركات التي تعتمد تركيز ضيق في التسويق الدولي مقابل سيطرة استراتيجية مركزية جغرافية على منتجاتها.

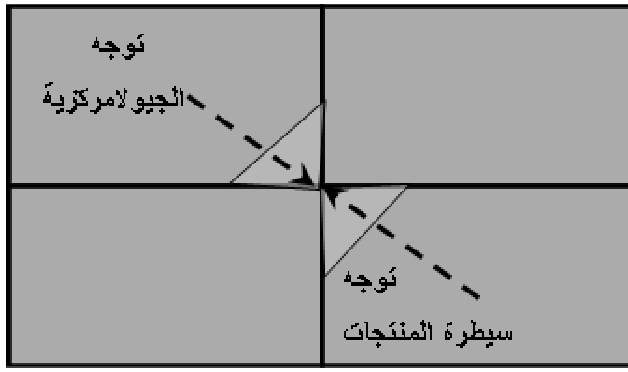
ب-توجه الجيومركزية: يستند هذا التوجه على افتراض أن الشركة تركز على لامركزية عالية من خلال توزيع السيطرة الاستراتيجية على أسواق متعددة مع تركيز ضيق في التسويق الدولي عبر منتج محدد.

ومن مزايا هذا التوجه هو التقليل من المخاطرة عبر الدخول في أسواق وعمليات تصنيع وتمويل بأقطار مختلفة فضلاً عن منح الإدارة الدولية مرونة كافية في تخطيط محفظة الأعمال الاستراتيجية الدولية وتوجيهها. إن المرونة تنشأ من (التنويع) وهذا يفيد فيما لو واجهت منتجات الشركة في أحد البلدان إخفاق فإن ذلك سوف لا يؤثر على مجمل أعمال الشركة لأنها موزعة على أكثر من مركز.

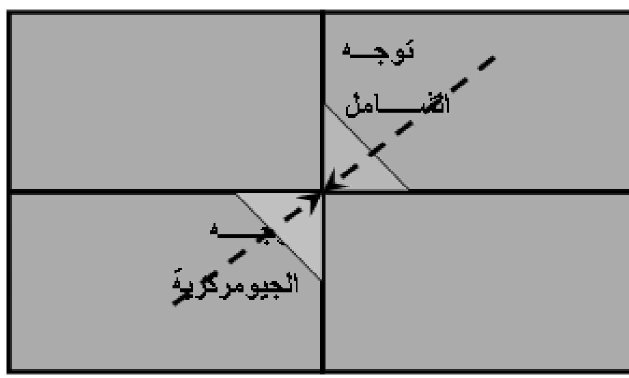
ج-توجه الجيولامركزية: يعتمد هذا التوجه على قيام الشركة باعتماد وتركيز واسع في التسويق الدولي مقابل لامركزية عالية ناجمة عن امتلاكها عدد كبير من وحدات الأعمال المستقلة التي تقوم بتسويق هذا الطيف الواسع من المنتجات. وبرغم منطقية هذا التوجه، إلا أنه لا يحقق تبادل المعلومات بين وحدات الأعمال مما يحرمها من عمليات التنسيق خاصة في مجال الأسعار والتصاميم، ودراسة السوق، ونمط الإدارة.

د-التوجه الشامل: يقوم هذا التوجه على سيطرة مركزية عالية مقابل تركيز واسع في التسويق الدولي لتحقيق حالة الشمولية، وينطلق هذا التوجه من النظر إلى العالم على أنه سوق واحد وبالتالي يجب أن تطبق الشركة استراتيجيتها الشاملة واستراتيجيات وحدات الأعمال في آن واحد لكون هذه الوحدات ما هي إلا نظم فرعية متكاملة تشكل بمجملها الاستراتيجية الشاملة للشركة، أو العكس هي منبثقة منها.

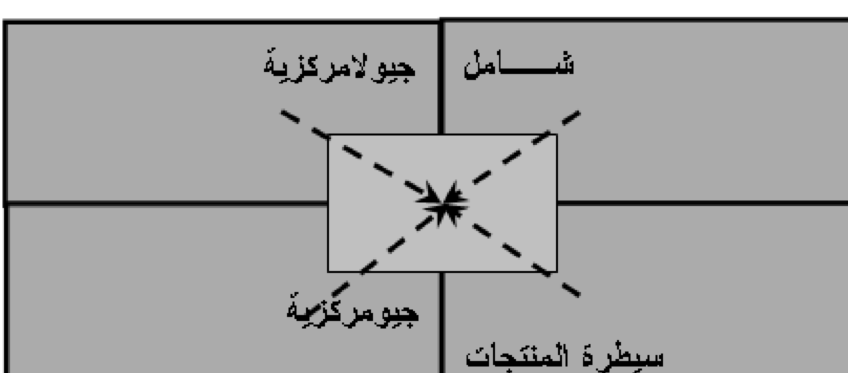
إن المفكرين الاستراتيجيين بإمكانهم الإفادة من التوجهات الأربعة آنفة الذكر في صياغة الاستراتيجية الدولية لشركاتهم ليس بشكل منفرد فقط، وإنما من خلال تحقيق (التوافيق) بين هذه التوجهات عبر التوأمة الثنائية أو التوأمة الرباعية وكما يأتي:



شكل (6-4) أ توأمة ثنائية (سيطرة منتجات – جيو لا مركزية)



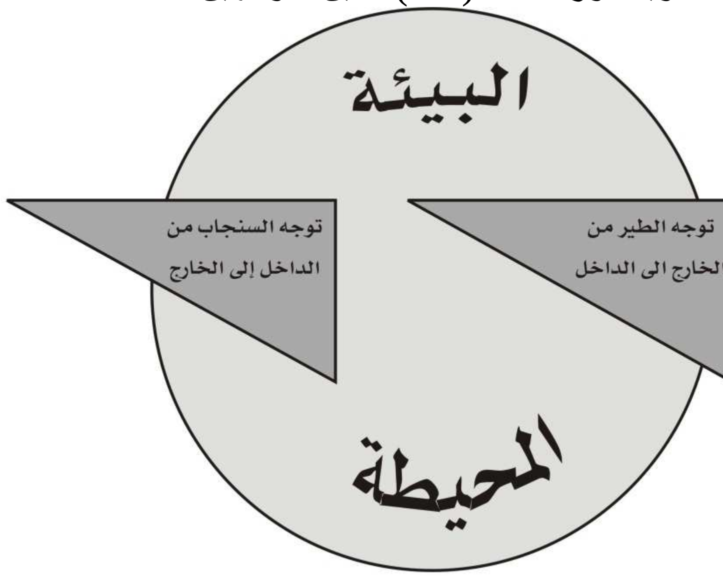
شكل (6-5) ب توأمة ثنائية (شامل – جيومركزية)



شكل (6-6) ج شامل ومتعدد الاتجاهات

2- مدخل الطير – السنجاب Bird – Squirrel Approach

أ- يفرز هذا المدخل توجهين اثنين في صياغة الاستراتيجية الدولية ويصـوّر الشكل (6-7) هذين التوجهين



شكل (6-7)
توجهات مدخل الطير - السنجاب

أ-توجه الطير: يرتكز هذا التوجه على منطق مفاده: الانطلاق من الخارج إلى داخل الشركة، فالطير يبحث في الشجرة الكبيرة ذات الأغصان المتعددة على غصن معين ليقف عليه. وعلى هذا الأساس تبحث الشركة في بيئتها المحيطة عن مكان أو موقف لتصيغ استراتيجيتها على أساسه.

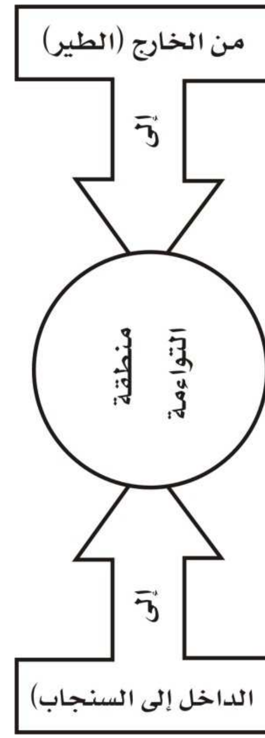
ب-توجه السنجاب: ينطلق هذا التوجه من منطق مفاده: أنه على الشركة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق في التفكير، إذا يتم الاعتماد على، مهارات، خبرات، موارد المنظمة المتوافرة. وهنا المنظمة تشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة وفي كيانها من الأسفل إلى الأعلى.

الجدول (6 – 1) الفرق بين التوجهين السابقين

جدول(6-1) التمييز بين توجه الطير وتوجه السنجاب

ت	توجـه الطير	ت	توجـه السنجاب
-1	ابدأ من العالم وقم بفحص جميع الفرص المتاحة لكي تحصل على أفضلها.	-1	ابدأ بمنظمتك وتساءل اين أنت بمهارتك وخبراتك ومواردك وماذا يمكن عمله؟ وما أفضل شيء يمكن عمله؟
-2	أنت مقلد الطير الذي يقفز بين الأشجار ليحط على أفضل شجرة له.	-2	أنت تقلد السنجاب حيث تقفز بين فروع نفس الشجرة المعروفة لك.
-3	سوف ترى فرصاً كثيرة أكثر مما كنت تفكر فيها ولذا يكون أمامك بدائل كثيرة.	-3	سوف يكون أمامك بدائل محدودة ولكنك تعرف أين تذهب.
-4	تتخذ قراراً واحداً كبيراً وهو خطير لأنك قابع في الهواء.	-4	تتخذ قرارات كثيرة ولكن ليست خطيرة لأنك تبدأ من شيء معروف لك.

وعلى غرار ما طرح في مدخل (السيطرة – التركيز) فإن المفكرين الاستراتيجيين في الشركة بإمكانهم تحقيق (توافيق) عبر الموائمة الثنائية بين توجه الطير وتوجه السنجاب، ويوضح الشكل (6-8) ذلك.



شكل (6 -8)
التوأمة الثنائية (طير – سنجاب)

ثالثاً: متطلبات صياغة الاستراتيجية الدولية:

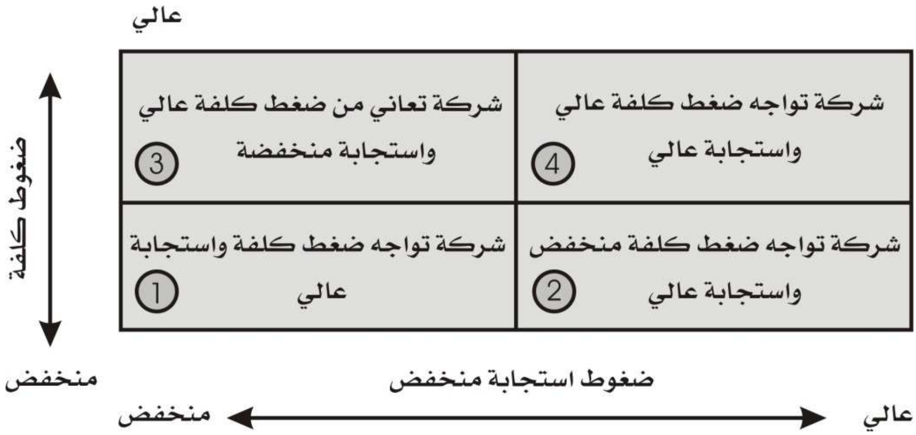
لا شك أن عملية صياغة الاستراتيجية الدولية مهمة عسيرة، لذا فإن الأمر يستلزم قبل الشروع فيها تحديد المتطلبات الأساسية للعمل الدولي وبخاصة ذات التأثير المباشر على صياغة الاستراتيجية. وتشير الأدبيات المتخصصة أن هناك جملة من المتطلبات يمكن تحديدها بالآتي:

1- تشخيص الضغوط الدولية: وتشمل هذه الضغوط الاتي:

أ-ضغوط خفض الكلفة والاستجابة المحلية: تواجه الشركات التي تنافس في السوق الدولية نوعين من الضغوط التنافسية، هما: ضغوط خفض الكلفة والاستجابة المحلية، وهذه الضغوط ترتب مطالب تثقل كاهل الشركة أبرزها كيفية تحقيق التوازن بين هذين المطلبين. فالاستجابة للضغوط المتعلقة بخفض الكلفة تفرض على الشركة خيار خفض كلفة الوحدة الإنتاجية ولبلوغ هذا الخيار، قد تلجأ الشركة إلى ممارسة أنشطتها الإنتاجية في الموقع الأقل كلفة، أينما كان في أي بقعة من بقاع العالم أو/و قد تلجأ إلى تقديم منتج نمطي وطرحه في السوق

الدولي للتحرك بإيجابية على منحنى الخبرة باسرع فاعليتها. أما الاستجابة للضغوط المحلية تتطلب قيام الشركة بتقديم منتجات متميزة وتنويع استراتيجيات التسويق الخاصة بها من بلد لآخر.

ولتحديد مستوى الضغوط للشركات يمكن اعتماد مصفوفة Cost-Respons (CR)، والموضحة في الشـكل (6 -9).



شكل (6-9) مستوى الضغوط على الشركات الدولية

ب-ضغوط الاختلافات في قنوات التوزيع: يجب أن تدرك الشركات التيتريد التنافس في السوق الدولي أن أحد أهم متطلبات صياغة استراتيجيتها هو الاستجابة للاختلافات الخاصة بقنوات التوزيع بين مختلف البلدان وهذا يؤدي إلى حتمية تفويض وظيفة التسويق إلى فروع وطنية، ففي سبيل المثال، في مجال صناعة الدواء نجد أن شبكة التوزيع البريطانية واليابانية تختلف عن شبكة التوزيع الأمريكية، حيث تركز الشبكة البريطانية واليابانية على الإقناع الهادئ،بينما تركز الشبكة الأمريكية على الدعاية الصاخبة.

ج-ضغوط مطالب الحكومة المضيفة: إن المطالب الاقتصادية والسياسية التي تفرضها الحكومات المضيفة تجعل من تحقيق درجة الاستجابة المحلية أمراً ضرورياً، ففي سبيل المثال، تفضي السياسات المرتبطة بالدعاية الصحية على مستوى العالم التزام شركات الأدوية بإجراء عمليات التصنيع في مواقع متعددة فضلاً عن إجراء الاختبارات الطبية المحلية وإكمال شروط التسجيل والقيود السعرية. كما أن تهديدات الحماية وقومية الاقتصاد والقواعد المحلية (التي تفرض

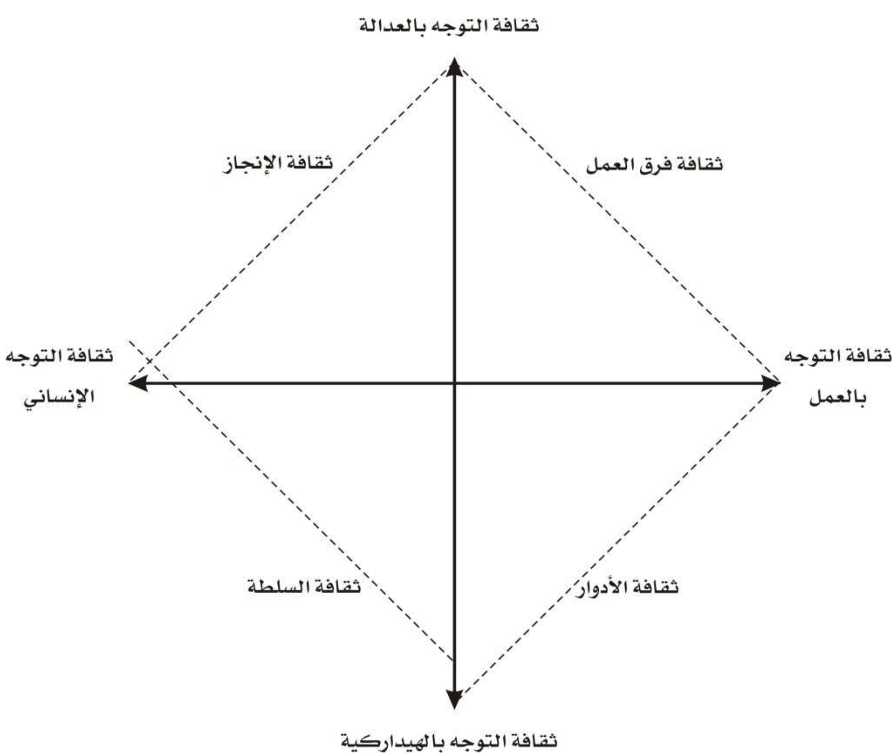
وجود نسبة تصنيع محلية في المنتج) تفرض هي الأخرى على
الشركات ومشروعات العمل الدولية الالتزام بالتصنيع محلية، وجزء
من
هذه الحوافز بالنسبة لشركات السيارات اليابانية لاستخدام
الإنتاج الأمريكي، يمثل الرد على تهديد الكونغرس الأمريكي بفرض
الحماية.

2- توجيه ثقافة الشركة:

في ضوء دراسات (Trompenaars) حول ثقافات الشركات الدولية، تبين وجود أربعة توجهات للثقافة:

أ-ثقافة التوجه بالعدالة: وتشمل ثقافة (فرق العمل) و(ثقافة الإنجاز).
ب-ثقافة التوجه بالهيراركيه (الهرمية): وتشمل ثقافة (الأدوار) وثقافة (السلطة)
ج-ثقافة التوجه بالعمل: وتشمل ثقافة (فرق العمل) و(السلطة).
د-ثقافة التوجه الإنساني: وتشمل ثقافة (الإنجاز) و(السلطة).

ويوضح الشكل (6 -10) مصفوفة توجهات او انماط ثقافة الشركات الدولية.



شكل (6-10) مصفوفة توجهات أو أنماط
ثقافة الشركات الدولية.

أما عن خصائص أنماط الثقافات آنفة الذكر، فهي:

أ-ثقافة السلطة: ويطلق عليها أحياناً ثقافة العائلة (Family Culture) وتتصف بالتركز الشديد على التدرج الهرمي والفرد في وقت واحد، بحيث تكون الشركة المنظمة موجهة بالقائد وسلطته الذي يعد مسؤولاً كالأب عن الأفراد ويعرف ويهتم بمصالحهم في نفس الوقت، ويسود هذا النمط في تركيا وباكستان وفنزويلا والصين وهونك كونغ وسنغافورة.

ب-ثقافة الأدوار: ويطلق عليها أحياناً ثقافة (برج ايفل Eiffel Tower)، وتتصف باتساع قاعدة الهرم التنظيمي وضيقه كلما اتجهنا نحو الأعلى، ومحدودية العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، وتوصيف شديد ودقيق للمهمات الوظيفية. وتسود هذه الثقافة في كندا و غرب أوروبا.

ج- ثقافة فرق العمل: ويطلق عليها ثقافة الصاروخ الموجه (Guided Missile) وتتصف بالتركيز الشديد على العدالة والمساواة والتوجه بمتطلبات العمل أيضاً. مع انخفاض درجة تأثير الهرمية والتأكيد على اعتماد الهيكل المصفوفي والإدارة بالأهداف في إنجاز المهمات، وتلاءم هذه الثقافة شركات التكنولوجيا المتقدمة High-Tech. وتسود هذه الثقافة في بريطانيا والولايات المتحدة.

د-ثقافة الإنجاز: ويطلق عليها ثقافة الحاضنة (Incubator Culture) وتتصف باهتمامها الشديد بمساهمات الأفراد في الابتكار والتطوير وتوفير الموارد، وتشجيع الجوانب العاطفية بين الأفراد والقيادة ليست دالة بالضرورة في المركز الوظيفي. وتسود هذه الثقافة في السويد واسكتلندا.

3- تحديد مستوى الرافعة الاستتراتيجية الدولية:

يعد تحديد مستوى الرافعة الاستراتيجية الدولية، من الموضوعات الحساسة في أجندة صياغة الاستراتيجية الدولية وواحد من أهم
متطلباتها الفاعلة.

ويقصد بالرافعة الاستراتيجية الدولية: درجة أو مستوى انغماس الشركة في الأسواق الدولية، بحيث كلما ارتفعت نسبة إقبال الزبائن في الأسواق الأجنبية للسلع والخدمات التي تقدمها الشركة كلما كان هذا دليلاً على تمتعها بمستوى رفع استراتيجي عالي والعكس صحيح.

ويقاس مستوى الرافعة الاستراتيجية بمجموعة من المؤشرات التي يعرضها الجدول (6 -2).

(جدول 6-2) قياس مستوى الرافعة الاستراتيجية بمجموعة من المؤشرات

ت	مؤشرات الرافعة الاستراتيجية الدولية
1-	درجة تدويل النشاط = المكون الاجنبي(صادرات الشركة للخارج+صادرات المركز الرئيسي للخارج+مبيعاتالفروع في الدول المضيفة) / إجمالي مبيعات الشركة على مستوى العالم كله (مبيعات الشركة في الوطن الأم + مبيعات الفروع في الداخل والخارج + صادرات الشركة الأم)
2-	حصة الشركة من السوق الدولي = إجمالي قيمة مبيعات الشركة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة * 100%
3-	الحصة الاستراتيجية الدولية = إجمالي قيمة مبيعات الشركة في الأسواق الهامة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة في هذه الأسواق * 100%
4-	التواجد السوقي للشركة = عدد الدول التي يتم فيها بيع منتج معين في الشركة .
5-	نسبة التغطية الدولية = حصة الشركة من السوق الدولي / عدد الدول التي تمارس فيها النشاط * 100%
6-	درجة التوازن في الحصة الدولية = نسب توزيع مبيعات الشركة على الدول المختلفة مقارنة بنسب التوزيع على مستوى السوق العالمي

وعن أشكال المخاطرة السياسية، فتأخذ عشرة أشكال وكما يلي:

أ- المصادرة ب - التصفية

ج- التأميم د - تدمير المشروعات بسبب الحرب

هـ- عدم تحويل العملات الأجنبية للخارج

و- إلغاء العقود والاتفاقيات

ز- التدخل الحكومي

ح- التمييز في تطبيق القوانين بين الأجانب ومواطني البلد.

ط- سرقة الاختراعات والابتكارات. ي- الاختطاف والقتل.

4-تشخيص المخاطرة السياسية:

كما تعرف المخاطرة السياسية بأنها: (جميع العوامل والأحداث السياسية التي تؤثر على بيئة الأعمال ويترتب عليها خسائر مادية أو انخفاض في ربحية الشركات)

وللمخاطرة السياسية مستويات هي:

أ-المستوى الكلي: ويمثل المخاطرة السياسية الناجمة عن القرارات الاستراتيجية أو الجوهرية لحكومات الدول المضيفة، وتنشر تأثيراتها على جميع القطاعات والمجالات.

ب-المستوى الجزئي: ويمثل المخاطرة السياسية الناجمة عن القرارات الخاصة بالدول المضيفة وتؤثر على بعض القطاعات الاقتصادية أو بعض الاستثمارات أو المشروعات الأجنبية أو فرض ضرائب على نوع معين من الأنشطة الاقتصادية.

أما مؤشرات قياس المخاطرة السياسية، فيعرضها الجدول (6-3)

جدول (6 -3) قياس المخاطرة السياسية.

ت	الطريقة	المؤشــرات
1-	مجلة فورتشــن Fortune Magazine	تشمل (10) مؤشرات، (6) سياسية بوزن (50) نقطة و(4) اجتماعية بوزن (17) نقطة، وكما يأتي: 1- قرب الدولة من دول أخرى غير مستقرة (5) نقاط 2- الديكتاتورية في قيادة البلاد (5) نقاط 3- طول أو قصر مدة الرئيس في السلطة (5) نقاط 4- تخطي الشــرعية (9) نقاط 5- عســكرة الســلطة (6) نقاط 6- الحــرب (20) نقاط 7- سرعة التحول إلى المدينة (3) نقاط 8- الجماعات المتطرفة (4) نقاط 9- الانحرافات والخلل السلوكي (6) نقاط

		10- التباين العقائدي (4) نقاط
2-	خدمة الخطر السياسي	هذه الطريقة اقترحها Coplin & O'leary حيث اعتمدا (أسلوب دلفي Dephi Technique) للتنبؤ بالخطر السياسي على مدى (18) شهراً، وتتكون من (12) مؤشر، هي: 1- العصيان المدني 2- القيود المفروضة على الملكية 3- التدخل الحكومي 4- التمييز الضريبي 5- القيود على تحويلات الأرباح 6- القيود على أسعار الصرف 7- فرض رسوم إضافية 8- المعوقات البيروقراطية على التجارة والاستثمار 9- القيود المفروضة على الأموال 10- السياسات المالية والضريبية 11- كلفة عنصر العمل 12- الديون الخارجية

أسئلة الفصل السادس

صياغة الاستراتيجية

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-ما الدافع الأساسي لصياغة الاستراتيجية الدولية.

2-عدد دوافع صياغة الاستراتيجية الدولية.

3-عرف ما يأتي:

أ-الكفايات المتميزة ب -اقتصاديات الموقع

ج-مدخل السيطرة – التركيز د-الرافعة الاستراتيجية الدولية

هـ-المخاطرة السياسية

4-وضح كيف يساهم التحرك الإيجابي على منخفض الخبرة في خفض كلف الوحدات المنتجة.

5-وضح بالرسم الدوافع الرئيسة الفرعية لصياغة الاستراتيجية الدولية مستفيدين من مخطط عظم السمكة في ذلك.

6-اعط فكرة موجزة عن مداخل صياغة الاستراتيجية الدولية

7-ميز بين توجه (الجيومركزية) و(الجيولامركزية).

8-قارن بجدول الفرق بين مدخل الطير ومدخل السنجاب في صياغة الاستراتيجية الدولية.

9-عدد متطلبات صياغة الاستراتيجية الدولية، واشرح واحدة منها فقط.

10-عدد أشكال المخاطرة السياسية،واذكر أهم مؤشرات قياس هذه المخاطرة.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-إلى أي مدى تفتتح بأنه في المستقبل القريب سوف لن يكون مكاناً للمنظمات التي تقصر نشاطها على السوق المحلي؟ وما هي مبرراتك؟

2-افترض نفسك موظفاً في شركة دولية، كيف تنصحها باعتماد منحنى الخبرة والتحرك الإيجابي الأسرع عليه، نظم إجابتك بخطوات.

3-فكر جيداً بالجوانب التي يمكن تحليلها بالاعتماد على مدخل الطير، والجوانب التي يمكن تحليلها بالاعتماد على مدخل السنجاب، بحيث تمثل حصيلته مدخل مشترك لا يحققها مدخل واحد بذاته.

4-حدد النافذة (الموقع) التي تقع فيه شركة دولية تعاني من ضغوط كلفة منخفضة وضغوط استجابة عالية من خلال رسم مصفوفة الضغوط على الشركات الدولية، ثم ناقش بما لا يزيد عن ثلاثة أسطر ماذا يمثل لك هذا الموقع.

5-من خلال اطلاعك على مصفوفة توجهات ثقافة الشركات الدولية، ما الثقافة الملاءمة للشركات العربية في العمل الدولي؟ ولماذا؟

6-لو ترك لك خيار احتساب المخاطرة السياسية في أحد البلدان، من خلال مؤشراتها، اي طريقة تعتمد (فورتشن) أم (خدمة الخطر) ولماذا؟

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

1-يُعد تجاهلاً خطيراً في الوقت الحاضر، إذا نظرنا إلى السوق:

أ-بوصفه سوقاً محلياً ب -بوصفه سوقاً دولياً

ج-بوصفه إقليمياً د -لا شيء مما ذكر

2-واحدة مما يأتي ليس من دوافع صياغة الاستراتيجية الدولية:

أ-نقل الكفايات ب -تخفيض الكلف

ج-اقتصادات الموقع د -منحنى الخبرة

3-مدخل السيطرة التركيز في صياغة الاستراتيجية الدولية، يطرح:

أ-ستة توجهات ب -خمسة توجهات

ج-أربعة توجهات د -ثلاثة توجهات

4-توجه الطير يركز على الانطلاق، من:

أ-الداخل إلى الخارج ب -الخارج إلى الداخل

ج-أ + ب د -لا شيء مما ذكر

5-القرارات المتخذة بموجب توجه السنجاب، تكون:

أ-خطيرة جداً ب -خطيرة الى حدٍ ما

ج-خطيرة أحياناً د -لا شيء مما ذكر

6-واحدة مما يأتي ليس من الضغوط الدولية:

أ-ضغوط الكلفة والاستجابة ب-ضغوط الاختلاف في قنوات التوزيع

ج-ضغوط مطالب الحكومة المضيفة د-لا شيء مما ذكر

7-تشمل ثقافة التوجه بالعدالة:

أ-ثقافة العمل ب-إقامة الإنجاز ج-ثقافة السلطة د-أ + ب

8-ثقافة السلطة، تسمى أيضاً:

أ-ثقافة العائلة ب-ثقافة برج إيفل ج-ثقافة الصاروخ الموجه

د-ثقافة الخاصة

9-واحد مما يأتي فقط من مؤشرات قياس الرافعة الاستراتيجية:

أ-حصة الشركة في السوق الدولي ب-حصة الشركة في السوق المحلي

ج-حصة الشركة من الموجودات

د-حصة الشركة من الموجودات الملموسة فقط

10-واحدة مما يأتي ليس من أشكال المخاطرة السياسية:

أ-المصادرة ب-التصفية ج-تحويل العملات الأجنبية د-إلغاء العقود

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

1-( ) يعد العامل الاجتماعي من أهم عوامل الاندفاع نحو العالمية.

2-( ) التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة من أبرز مؤشرات الرافعة الاستراتيجية الدولية.

3-( ) زيادة كلف عملية خلق القيمة أبرز إيجابيات اقتصادات الموقع.

4-( ) التوجه الجيو مركزي يركز على مركزية عالية في التوزيع وتركيز واسع في التسويق الدولي.

5-( ) وفقاً لمتوجه الطير سوف تكون البدائل أمامك واسعة وكثيرة.

6-( ) يمكن تحقيق تواءمة ثنائية بين توجه الطير والسنجاب لكن مردوداته ضعيفة.

7-( ) المصفوفة المعتمدة في تحديد مستوى الضغوط على الشركات الدولية تسمى اختصاراً (CR).

8-( ) ثقافة الأدوار تسمى أيضاً ثقافة برج أيفل.

9-(   ) للمخاطرة السياسية مستويين اثنين هما (الكلي) و(الجزئي).

10-(   ) تتكون مؤشرات طريقة فورتش من مؤشرات سياسية واجتماعية فقط.

مصادر الفصل السادس

1. رامز ، واثق شاكر، (1988)، منحنى الخبرة كأداة لتخطيط كلف الإنتاج، مجلة كلية الإارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، العدد (2) السنة (4).
2. عوض، محمد أحمد، (1999)، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
3. Jennings, D., & Lumpkin, J., (2002), Insights Between Environmental Scanning Activitie and porter's Generis strategies, Journal of Management, No: (18).
4. Goetsch & Davis, (1997), introduction to Total Quality production competitiveness, New York, Prentice Hall.
5. Kahn, B., (2004), Dynamic Relationships with Customens: High Variety strategy, Journal of the Academy of Marketing seince, Vo: 32, No: 1.
6. Charles, w., & Jones, G., (2001), strategic Management, 4th Ed, Houghton Mitllin, Texas.

الفصل السابع
منهجية صياغة الاستراتيجية الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكريةأن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1- تشخيص التساؤلات الأساسية لصياغة الاستراتيجية الدولية.

2- تحديد الأفتراضات الرئيسةلصياغة الاستراتيجية الدولية.

3- الألمام بالعناصر الجوهريةلصياغة الاستراتيجية الدولية.

4- تصميم إنموذج تكاملي لصياغة الأستراتيجية الدولية.

دراسة حالة (7)
شركة آبرس شاور (Apres Shower CO.)

في الاول من كانون الثاني عام (1997) قرر مايك غودين ضرورة أن يتضمن التحليل الاقتصادي للغة الجديدة تحديد إستراتيجية واضحة لمنتج آبرس شاور، حيث أن هذا المنتج وبعد خمس سنوات من طرحه في السوق لم يعطي مايك الشعور الحقيقي فيما اذا كان أساسياً للمستخدم او فيما اذا كان يعتبر عنصراً من عناصر الترف والرفاهية، أو فيما اذا كان هذا منتج واسع الطلب والانتشار في السوق مثله مثل المتعلقات اليومية الضرورية للاستحمام.

طرح منتج آيرس شاور من قبل مايك عام (1991) وكان مكافئا" ومعوضا لمجفف الهواء الدافئ اليدوي ويستخدم لأعضاء الجسم كافة وكان اسمه في ذلك الوقت (إيزي دراي) أي المجفف السهل او البسيط.وقد اخذ (إيزي دراي) سنتين ليتطور ويعرف، كما ويتكون المجفف من ماكنة كهربائية تنفخ تيارات من الهواء الدافئ على كافة أنحاء الجسم.

وضعت الماكنة الكهربائية في وعاء بلاستيكي صلب ونصبت فوق الدوش بعيدا قليلا عن مجرى الماء. وكانت درجة حرارة الهواء الثابتة (70) درجة فهرنهايتية، والتي لا يمكنها أن تحرق الجلد، فيمر الهواء من خلال أنبوب يمر عمودياً على طول الجدار وتخرج منه التيارات الهوائية بزاوية (30 ْ) إلى الأسفل. هذا التصميم الفريد من نوعه لهذا الأنبوب يضمن توزيعا عادلاً للهواء على طول الجسم فيضمن تجفيفاً عادلاً ومتساوياً.

إيزي دراي هو أيضاً فعال وآمن، حيث ان الماكنة ذات التقنية العالية ومكونات المراوح استوردت من ألمانيا وتم فحصها بدقة لكي تضمن الحماية الكاملة للمستخدم والثقة المستمرة بالمنتج من البيئة الرطبة. كما ان هذا المنتج يمتثل لتنظيمات الحماية الكهربائية الأوروبية.

أوصى مايك باستخدام المنتج خلال الاستحمام للحصول على تأثير العلاج الفيزيائي المائي. كما واقترح استخدامه كمدفئة في الغرفة، وبالتالي فان المنتج يستخدم بدلاً من التجفيف بالمناشف وذلك بملامسة الهواء الساخن ولا تستغرق العملية اكثر من خمسة دقائق.

بالرغم من ان مايك تصور أو اعتبر بان المنتج سيستخدم من قبل هؤلاء الذين يريدون إضفاء لمسة من الرفاهية أثناء الاستحمام اليومي والروتيني، إلا انه ظهر فيما بعد انه حاجة ضرورية وملحة للأشخاص غير القادرين فيزيائيا على الحركة.

يكون (إيزي دراي) اكثر فاعلية عندما يتم تنصيبه داخل غرفة الاستحمام حيث يتم تداور حجم قليل من الهواء الساخن يتم تثبيت الوعاء الحامل للمجفف بزاوية معينة باستخدام مسمارين ويتم مد القابل الكهربائي للمجفف الى خارج منطقة حوض الغسل (الشاور) ويربط بمفتاح تشغيل ذو تيار قدره (13) أمبير. (إيزي دراي) يباع من قطع عمرها الافتراضي وضمانة العمل المعطاة بها مدتها (12) شهراً. حالما ينصب الجهاز فانه لا يحتاج الى اية خدمات اخرى وفي حالة حدوث أي عطل فيمكن تجهيز قطع الغيار المطلوبة.

كما ذكرنا مسبقا فقد تأسست مجففات آبرس اور عام (1991) من قبل شركة مايك غودين لتصنيع وتسويق المجففات.

وبالرغم من نجاح مايك كريادي لانه كان مهندسا كهربائيا مميزاً لكنه لم يكن يملك خبرة سابقة في تسويق المنتجات على النطاق الوطني الواسع. وبالرغم من النجاح المبدئي سيقوم مايك بتحويل تسويق المنتج إلى السيد كيفن بريتشارد وهو متخرج من الجامعة مع مرتبة الشرف ويملك اكثر من (12) سنة من الخبرة في شركات السفينة الزرقاء ومتخصص في المبيعات والتسويق للمنتجات الجديدة. وبعد موافقة كيفن قام في نيسان عام (1993) بتأسيس (آبرس شاور) للتوزيع لبيع وتوزيع المنتج. وفي عام (1994) رحل كل من كيفن ومديرة أعماله (جودين راسل) لفشلهم في رفع مبيعات إيزي دراي عن حافة الانهيار، وقد اعزى مايك ذلك الى قلة الاستثمار في التسويق، حيث انه وفي عام (1991) استثمر الكثير للتطوير التقني لـ (إيزي دراي)، وقد أبلغته وكالة الإعلانات بان عليه صرف مبلغ (200000) جنيه استرليني مقدما لكي يسمح للمنتج بشق طريقه في عالم السوق ولهذا اخذ مايك على عاتقه التسويق والإدارة والتحصيل المالي وتطوير المنتج وتجديده وفحص المقاييس النوعية. وقد تم بالفعل احراز بعض التقدم خصوصا في مجال تقويه موقع ايزي دراي في قطاع المعوزين فيزيائيا (المعوقين) حيث استمر هذا القطاع ليشمل اكثر من (95%) من المبيعات. حوالي (70%) من المبيعات حققت من خلال شبكة من الموزعين في ثمان أقطار في بيع المعدات اللازمة للمعوقين. وبخصم نسبة محدودة ومعينة للتصديرات الخاصة تبقى المبيعات التي تباع مباشرة للمستخدمين (المعوقين فيزيائياً) بعد الإحالة من المعالج الفيزيائي المختص وبحلول عام (1996) شعر مايك بان آبرس شاور اصبح معروفا من قبل المعالجين الفيزيائيين والموزعين للمعدات الخاصة بالمعوقين ولهذا فقد تقلصت مصروفات الدعاية لهذا القطاع الى حوالي (1000) جنيه استرليني.

نقاط للنقاش

1-ما نوع الرسالة التي يجب ان يحملها (ابرش شاور)؟

2-ما هي أهداف ابرش شاور الأولية: - فائدة على المدى القصير، نمو طويل المدى؟ إذا كان نمواً هل يجب ان يتحقق بنمو السوق، تطور السوق، تطور المنتج أو بالتنويع؟

3-هل يجب ان تكون خطة آبرس شاور مستقلة أو ان تبحث عن شريك بشكل أو بأخر؟

4-هل ترى أعمال آبرس شاور كانها في السوق الصغيرة او في بداية مرحلة السوق الضخمة؟

5-ما الحاجز الرئيسي الذي يمنع النمو او كتهديد رئيسي لمستقبل آبرس شاور؟

6-هل يجب على آبرس شاور ان تعتمد هدف استراتيجي واسع محدود؟

من خلال معطيات الحالة الدراسية الخاصة لشركة (آيرس شاور) يتضح أن غياب المنهجية العلمية لصياغة الاستراتيجية يؤدي إلى فشل تسويق المنتج وانتشاره وعدم معرفته في السوق حتى ولو كانت خصائصه الفنية وآلية إنتاجه متطورة، وقد يترتب على ذلك إنفاق مبالغ كبيرة لمعالجة وضعه، ولو اتبعنا من البداية منهجه صياغة الاستراتيجية لوفرنا تلك المبالغ لمشاريع أخرى، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل.

أولا- منهجية صياغة الاستراتيجية الدولية:

تعتمد عملية صياغة الاستراتيجية الدولية واحتواء متغيراتها كافة، على منهجية علمية، تتضمن الفقرات الآتية:

1- التساؤلات الأساسية: تبدأ المنهجية بطرح التساؤلات الأساسية، والتي تعد بمثابة المفاتيح المرشدة للعمل، وتتوزع هذه التساؤلات على ست مجموعات وعلى النحو الآتي:

المجموعة الأولى: تساؤلات مزيج الزبائن:

-من هم مجموعات الزبائن الذين تسعى إليهم الشركة؟

-ما احتياجاتهم ورغباتهم؟

-ما معايير التصنيف الملاءمة لهم؟

-ما عدد كل مجموعة منهم؟

-ما الأهمية النسبية لعددهم؟

المجموعة الثانية: تساؤلات مزيج المنتجات والخدمات:

-ما المنتجات أو الخدمات المحددة التي يجب أن تقدمها الشركة لزبائنها؟

-ما المنتجات أو الخدمات التي سيتم التركيز عليها بشكل خاص؟

-ما مستوى كل منتج أو خدمة؟

-ما العلاقة بين جودة الخدمة وكلفتها وسعر بيعها؟

-ما الخصائص المميزة لكل منتج؟

-ما الوقت الذي يجب أن تقدم فيه المنتجات أو الخدمات؟

المجموعة الثالثة: تساؤلات حصة المنظمة في السوق:

-ما حصة المنظمة أو المنظمات المنافسة من السوق؟

-ما مستوى النمو المطلوب في حصة المنظمة في السوق في مراحل النمو المختلفة؟

المجموعة الرابعة: تساؤلات الانتشار الجغرافي:

-ما المناطق الجغرافية الواجب الانتشار فيها؟

-ما درجة التغلغل داخل كل منظمة جغرافية؟

-ما مزيج الزبائن داخل كل منطقة؟

المجموعة الخامسة: التميز التنافسي:

-كيف يمكن أن تتميز خدمات المنظمة عن الخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة؟

-ما التميز الحالي والمتوقع لخدمات المنظمات المنافسة؟

-ما ردود فعل المنظمات المنافسة؟

-ما كلفة التميز؟

المجموعة السادسة: معايير الأداء:

-ما الأهداف الأساسية الواجب تحقيقها؟ الربحية أم نتائج الأعمال؟

-ما معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه وفي أي وقت؟

-ما هامش الربح الإجمالي للخدمات؟

-ما أهداف التوسع التي تبغيها في إجمالي الموجودات والمطلوبات؟

-ما الحد الأدنى من معدل العائد على حق الملكية الواجب تحقيقه؟

ويستخلص من التساؤلات السابقة، أنها تركز على الاستشرافية لمستقبل الشركة والاستعداد لتثبيتها بشكل علمي مدروس يجنبها العشوائية من جهة ويحقق لها الاستثمار الأمثل في القرارات المتخذة.

2- **الافتراضات الرئيسة:** تمثل الحقائق والمسلمات التي ينبغي أن تعمل في ضوئها الشركة أو تسعى جاهدة لتجسيدها على أرض الواقع وتشمل هذه الافتراضات ما يأتي:

أ- الإفادة من المرونة الدولية Internatioanl Flexibility:

يفترض أن تكون الشركات الدولية على يقين من أنها ستواجه تحديات تتمثل في تحقيق الرغبات المتنوعة والحاجات المختلفة باختلاف البيئات التي تعمل فيها، بل والأكثر من ذلك تلبية الحاجات المتناقضة أحياناً فيما بين تلك البيئات في مقابل هذا التحدي هناك مرونة دولية تمكنها من المناورة، ففي سبيل المثال شركتي (Chicken Proces) و (Tyson foruls) انتفعت كثيراً من العمل الدولي

وتحديداً من مسألة تباين الرغبات ففي الوقت الذي استفادت من الطلب المتزايد للزبائن في الولايات المتحدة على (صدر الدجاج) المفضل هناك، استفادت من تسويق (أفخاذ الدجاج) إلى روسيا حيث تفضيلها عال هناك، وكذلك استفادت من تسويق (أرجل الدجاج) إلى الصين كونها الوجبة الأكثر تفضيلاً هناك.

ب- الإفادة من التعلم المنظمي الدولي International Organizitional Learning:

يفترض أن تكون الشركات الدولية واعية إلى مسألة مهمة هي أن البيئات التشغيلية المختلفة التي تعمل فيها تساهم في زيادة تعلمها المنظمي، بشكل قد يقودها إلى أن تعمل على نحو مختلف من بلد إلى بلد آخر فقد كان مديري شركة (McDonald's) يعتقدون أن المطاعم التابعة لشركتهم يجب أن تقع في ضواحي المدن الصغيرة، إلا أن الشركة اليابانية قامت بإقناع شركة McDonalds أن تسمح لها بفتح مطعماً في بناية المركز الرئيسي في إحدى الساحات الرئيسة، وقد صاحب هذه التجربة تحقيق نجاحاً باهراً، هذا النجاح جعل مديري شركة (McDonalds) بعيدوا النظر بمواقع المطاعم ولا يقتصر إنشائها على ضواحي المدن.

إن الدروس المستخلصة من الافتراضات آنفة الذكر، هي أن الشركات العاملة في الميدان الدولي أو المتجهة للعمل فيه يجب أن تضع في حسابات صياغة استراتيجياتها، أن التجربة الدولية ستثري خبراتها وتساهم في تغيير طريقة تفكيرها وتعلمها قواعد لعبة جديدة يجب أن تستوعبها استراتيجيتها.

3- **العناصر الجوهرية:** تعتمد عملية صياغة الاستراتيجية الدولية على تشخيص العناصر الجوهرية للشركات والتي تشمل:

أ- الكفايات (المقدرات) المتميزة: وتشمل العناصر الفرعية الآتية:

- التكنولوجيا
- شبكات العمل الكفوءة
- الممارسات التنظيمية العالمية
- العلامات التجارية المشهورة

ب- نطاق العمليات: ويشمل العناصر الفرعية الآتية:

- تحديد آليات الوصول إلى الأسواق المستهدفة.
- تحديد آليات خدمة الزبائن.
- تحديد آليات إدامة البقاء في الموقع التنافسي.

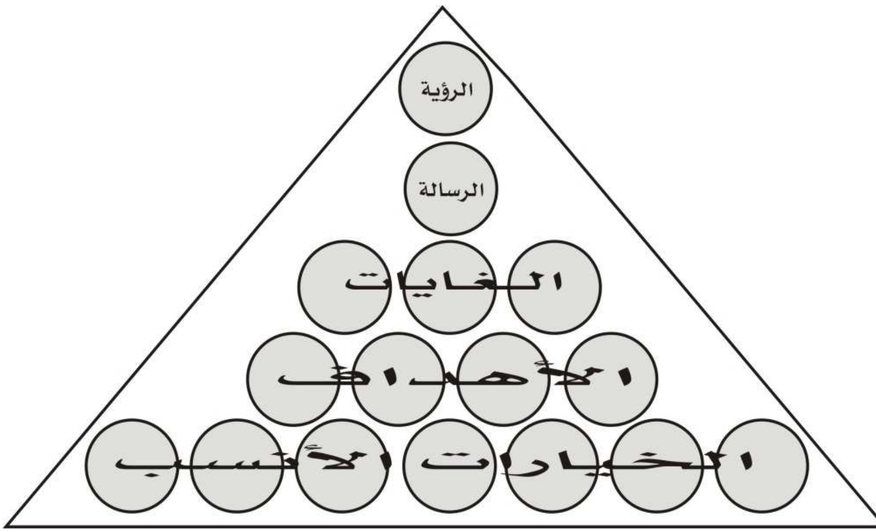
ج- التداؤبية: وتشمل العناصر الآتية:

- آليات تحقيق التكامل بين عناصر الاستراتيجية.

- آليات تحقيق مبدأ (الكل أكبر من مجموع الأجزاء).

- آليات تحقيق أعلى رقم في المخرجات بنفس مستوى المدخلات.

4- خارطة الطريق الإجرائية: يوضح الشكل (7-1) خارطة الطريق الإجرائية لمصطلحات صياغة الاستراتيجية الدولية:



شكل (7 -1) خارطة الطريق الإجرائية لمصطلحات الاستراتيجية الدولية.

ويتضح من الشكل السابق أن الخارطة تشمل المصطلحات الآتية:

أ- الرؤيـــة Vision: يعبر عنـها:



شكل (7-2) تفسير الرؤية

يستخلص من الطرح السابق أن الرؤية تمثل إحساس انفعالي تسعى الشركة لتحقيقه بقوة غير عادية في اجتياز الصعاب.

ب- الرســـالة Mission: توصف بانها:



شكل (7-3) معنى الرســـالـة

وحدد (Drucker) المؤشرات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة الشركة:

(1) موقع الشركة في السوق.

(2) الربحيــة.

(3) قدرة الشركة على استخدام الموارد بكفاءة.

(4) اهتمام الشركة بالابتكار.

(5) تقويم مستوى أداء الأفراد والأقســام.

(6) المسؤولية الاجتماعيــة.

وفيما يأتي نماذج لرسائل شركات عالمية:

شـــــركة بنطلونات جينز

إن رســـالتنا هي تحقيــق ربحية ونجاح تجاري مســؤول من خلال تسويق البنطلونات Jeans

(1)

التقديــر : ضعيف (C)

الأســـباب : أنها لا تقول شيئاً عن أهمية المســتهلك وحاجاته إنها لا توضح قيمة السلعة التي تبيعها إنها لا توضح طبيعة العلاقة بين عملائها الذين يحبون سلعتهم .

فندق عالمي 5 نجــوم

أن يتم الاعتراف بنا على أننا أفضل فندق تجاري درجة أولى ساعين باستمرار إلى التحسينات من أجل رفاهية أصحاب الأسهم والضيوف والموظفين .

(2)

التقديــر : مقبول (-B)

الأســـباب : إن اللغة هنا لغة محدودة غامضة وكلمة تجاري هنا غير مفهومة إن كل ما تقوله هذه الرسالة هو أننا ندير فندق درجة أولى .

رسالة البريد البريطاني :

رسالتنا أن نكون أفضل منظمة في العالم في نقل الرسائل والطرود.

(3)

التقديــر : مقبول (+B)

الأســـباب : بالرغم من أنها بسيطة ومن السهل استيعابها إلا أنه ليس من السهل تصديقها فهناك (أفضل) واحدة فقط وتصبح المشكلة في ضرورة عمل الترتيبات اللازمة لتحقيق ذلك وإلا فقد العاملون المصداقية واعتبره شعاراً ... كلام في كلام

Restaurant (Country Style Cooking)

تريدان أن تكون أكثر المطاعم ترحيباً بك لكي تأتي مع عائلتك من أجل مذاق عظيم (أكل شيء) مقدم بعناية وفخر ، في جو نزل ريفي بأسعار معقولة .

(4)

التقدير : (A)

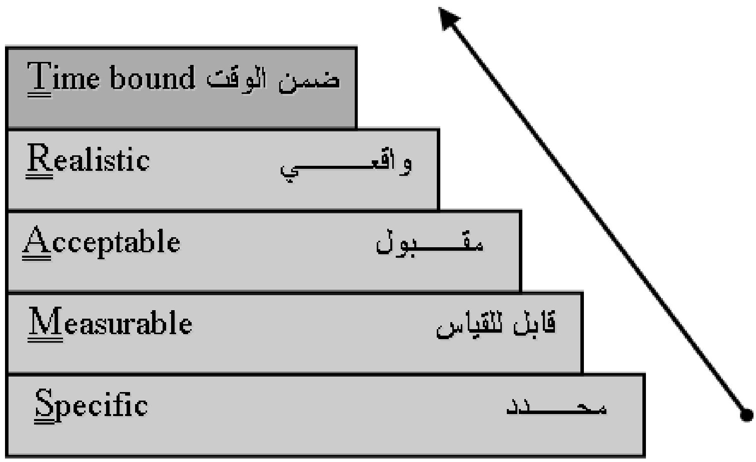
الأسباب : لأن هذه الرسالة تحكي كل شيء وهي بمثابة مثال لرسالة يتم توجيهها للموظفين بالمطعم والزبائن في نفس الوقت . إنها توضح الزبون ماذا يتوقع بالضبط . توضح ما الذي يأخذه مقابل الأموال التي يدفعها (وهي معقولة) ما هو التميز الذي يتوقعه الزبون من حيث الأكل ومن حيث المكان إنها تقدم أكثر من شرح لما يقدمه المكان ، كما أنها توضح التميز بشكل محدد وليس بشكل كلمات عامة مطاطة .

وعلى هذا الأساس نجد أن هناك تباين في تقدير رسائل الشركات فمنها من يحصل على تقدير (A) وأخرى (B) وثالثة (B-) ورابعة (C)..... وهكذا، إن هذا التباين في التقدير يعود لقدرة الشركة على صياغة رسالتها على وفق المحددات العلمية والشمولية والوضوح.

ج- **الغايات Goals:** تمثل نهايات عامة، وتتصف بالعمومية تؤشر حالة ترجمة الرسالة إلى إجراءات ذات نهايات مفتوحة تسهل على المرحلة اللاحقة (الأهداف) عملية التحديد الدقيق لما يراد الوصول إليه.

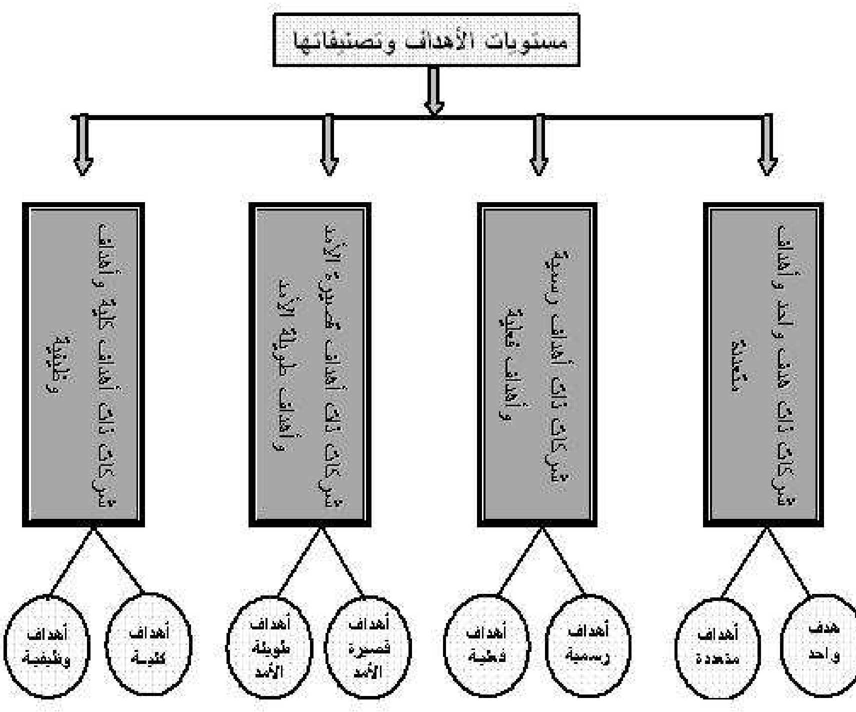
د- **الأهـداف Objectives:** تمثل النتائج التي تسعى الشركة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهمات والأعمال التي تؤديها وينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة.

إن صياغة الأهداف تتطلب الالتزام بقاعدة (ذكي SMART) وكما يأتي:



شكل (7-4) مكونات قاعدة (SMART)

أما مستويات الأهداف فتأخذ الشكل الموضح في الشكل(7-5) الآتي:



شكل (7 -5) مستويات الأهداف وتصنيفاتها

هـ- الخيارات Options: تصنف خيارات الإدارة الدولية إلى (12) خياراً، هي:

(1) التوسع الجغرافي.

(2) شراء منافذ التوزيع.

(3) إضافة منتجات جديدة.

(4) شراء الموردين.

(5) شراء منظمة منافسة

(6) التركيز على الحملات الإعلانية

(7) تطوير المنتج.

(8) التوسع في خدمة الزبائن الحاليين.

(9) المشروعات المشتركة

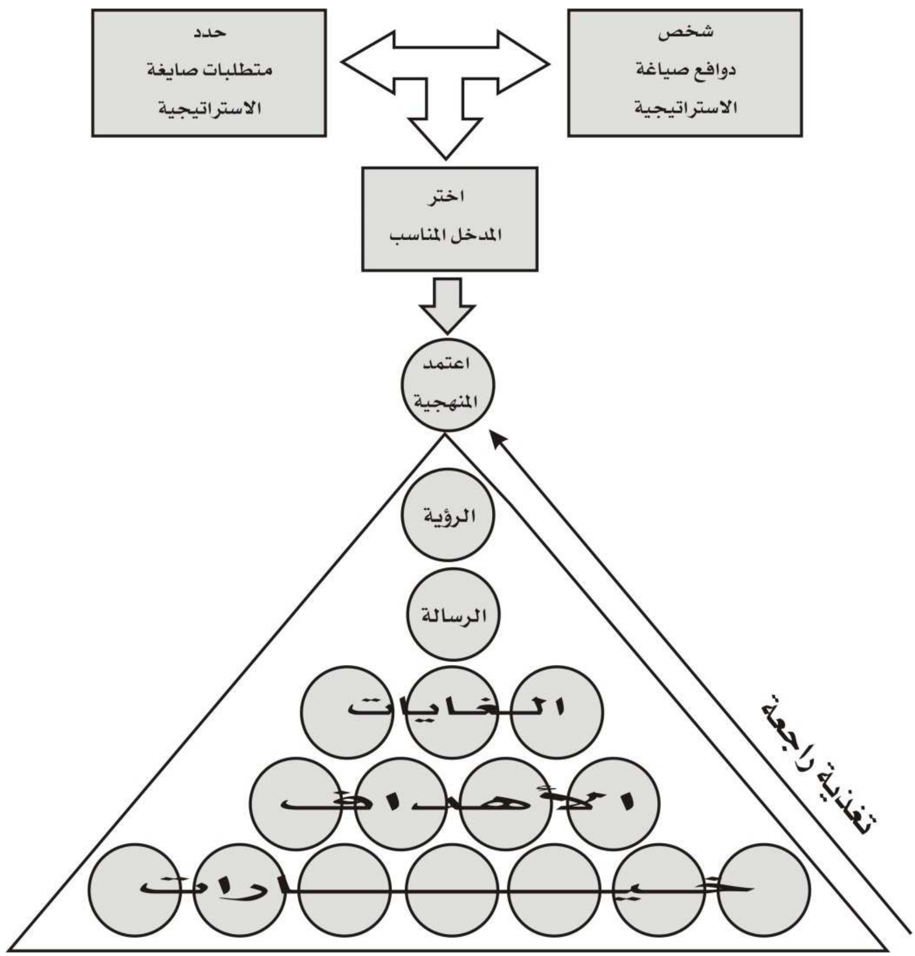
(10) الانكماش المؤقت.

(11) بيع الأقسام.

(12) التصفية الكلية.

ثانـياً: تكامل أنموذج صياغة الاستراتيجية الدولية:

بالإفادة من الطروحات السابقة وتأسيساً عليها، يمكن أن نقدم في الأدنى شكل(7-6)، يوضح الأنموذج المتكامل لصياغة الاستراتيجية الدولية.



شكل (7 -6) أنموذج صياغة الاستراتيجية الدولية

فضلاً عما تقدم، يقدم (Daniels etal., 2004) أنموذج أخرى لصياغة الاستراتيجية الدولية وتنفيذها يتكون من ست مراحل كما موضح في الشكل (7-7) تبدأ بتحديد المقاصد الاستراتيجية ثم تحليل الموارد الداخلية للشركة وأهدافها وتحليل الظروف الداخلية الحالية والمستقبلية للشركة بعدها يحدد البدائل والأولويات وأخيراً تنفيذ الاستراتيجية.



الشكل (7-7) أنموذج صيانة الاستراتيجية وفقاً لـDaniesetal

أسئلة الفصل السابع
منهجية صياغة الاستراتيجية الدولية

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-عدد فقط عناوين المجموعات الست للتساؤلات الأساسية في منهجية صياغة الاستراتيجية الدولية.

2-وضح كيف يمكن للشركة الإفادة من المرونة الدولية، في صياغة استراتيجيتها الدولية.

3-ما الآليات الفرعية لتحقيق التداؤبية.

4-ما المقصود بالرؤية؟ وماذا تمثل للشركة.

5-اذكر المؤشرات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة الشركة.

6-ميز بين الغايات والأهداف.

7-ما تعني قاعدة (ذكي SMART) وما أهميتها؟

8-كم مستوى موجود لتصنيف الأهداف اذكرها مدعماً إجابتك بالرسم.

9-اذكر أربعة من خيارات الإدارة الدولية.

10-قدم أنموذج متكامل لصياغة الاستراتيجية الدولية.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-حاول أن تقدم تقريراً مختصراً لا يتجاوز صفحة واحدة، توضح فيه كيف أن اعتماد منهجية لصياغة الاستراتيجية الدولية يساهم مساهمة كبيرة في وضع الشركة على الطريق الصحيح.

2-ظهر من معلومات الفصل أن التساؤلات الأساسية لصياغة الاستراتيجية وضعت في ست مجموعات؟ باعتقادك هل توجد مجموعة أهم من غيرها، أم أن جميعها مهمة بنفس الدرجة؟ وما تبريرك لذلك؟

3-حاول أن تصمم رسالة لشركة، في ضوء المعطيات الآتية:

-تسعى الشركة لتقديم خدماتها وإيصال منتجاتها إلى مساحة واسعة جغرافياً على المستوى الدولي.

-منتجاتها تخص شريحة الأطفال دون سنة المدرسة.

-أسعارها معقولة.

-تقدم خدمات مصاحبة وتخفيضات وخصومات على منتجاتها.

4-صيغ هدف لشركة تسعى الخروج إلى الدولية باعتماد قاعدة (SMART).

5-قدم نصح لشركة تريد أن تثبت لها موطيء قدم أولي في السوق الدولي ولكن الحواجز والمتطلبات كبيرة وأكثر من طاقتها الحالية، فهل تنصحها باعتماد خيار:

1-شراء منظمة منافسة.

2-المشروعات المشتركة.

3-التركيز على الحملات الإعلانية.

ثم بين مبررات اعتماد الخيار المرشح داعماً إجابتك بالأدلة والبراهين العقلانية المنطقية.

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

1-واحد مما يأتي ليس من الافتراضات الرئيسة لمنهجية صياغة الاستراتيجية الدولية:

أ-الإفادة من المرونة الدولية ب -الإفادة من التعلم المنظمي

ج-الكفايات المتميزة د -لا شيء مما ذكر

2-تسعى التداؤبية إلى تحقيق مبدأ:

أ-الكل أكبر من مجموع الأجزاء ب -الكل مساوي لمجموع الأجزاء

ج-الأجزاء منفردة أكبر من الكل د -ب + ج

3-أن مصطلح في خارطة الطريق الإجرائية لصياغة الاستراتيجية، هو:

أ-الرسالة ب -الأهداف

ج-الرؤية د -الغابات

4-واحدة فقط من المؤشرات المطلوبة لصياغة رسالة الشركة:

أ-العائد ب -المخاطرة

ج-الرعاية د -الربحية

5-النتائج ذات النهايات العامة المفتوحة تسمى:

أ-الغايات ب-الأهداف

ج-المرامي د-لا شيء مما ذكر

6-مستويات الأهداف تصنف في:

أ-ثلاثة مجموعات ب-أربعة مجموعات

ج-خمسة مجموعات د-ستة مجموعات

7-واحد مما يأتي ليس من خيارات الإدارة الدولية:

أ-التوسع الجغرافي ب-بيع الأقسام

ج-التصفية الجزئية د-الانكماش المؤقت

8-اعتماد منهجية في صياغة الاستراتيجية مطلوبة أساساً:

أ-للشركات الدولية الكبيرة ب-للشركات الدولية الصغيرة

ج-للمشاريع العابرة للقارات د-جميع ما ذكر

9-يعتمد بناء التميز التنافسي على:

أ-المنتجات الحالية ب-المنتجات المتوقعة

ج-أ + ب د-لا شيء مما ذكر

10-أن أبرز مصادر التعلم المنظمي الدولي، هو البيئات التشغيلية التي تعمل فيها:

أ-هذا الرأي صحيح ب-هذا الرأي صحيح في الدول المتقدمة

ج-هذا الرأي صحيح في الدول النامية د-لا شيء مما ذكر

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

1-( ) من أبرز التساؤلات الأساسية لصياغة الاستراتيجية تساؤلات مزيج العاملين.

2-( ) واحدة من أبرز عناصر نطاق العمليات هو تحديد آليات خدمة الزبائن.

3-( ) الرؤية تمثل حقيقة يمكن للشركة بلوغها.

4-( ) من أبرز مؤشرات صياغة رسالة الشركة، اهتمامها بالابتكار.

5-( ) وفقاً لقاعدة (SMART) يجب أن تكون ا لأهداف غير محددة.

6-( ) يمكن أن تكون الأهداف رسمية وفعلية.

7-( ) أحد أبرز خيارات الإدارة الدولية الانكماش الدائمي.

8-() أول ركن في بناء أنموذج صياغة الاستراتيجية الدولية هو تشخيص دوافع الصياغة.

9-( ) دراسة العلاقة بين جودة الخدة وكلفتها وسعر بيعها أمراً في غاية الأهمية.

10-( ) تحديد معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه يُعد من مستلزمات صياغة الاستراتيجية الدولية.

مصادر الفصل السابع

1. الدوري ، زكريا، (2005) الأدارة الأستراتيجية: مفاهيم وعمليات ودراسة حالات، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان .
2. الهواري، سيد، (1999)، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة.
3. Griffin,& Pustay,(2003),International Business- Amanagerial Perspective-, Addison Wesley Longman, England.
4. Daniels,J. Radebaugh, L., & Sullivan, D., International Business – Environments & Operation 10th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2004.

الفصل الثامن
إدارة الموارد البشرية الدولية
International Human Resource Management

بعد اطلاع القارىء الكريم على محتويات هذا الفصل وتحليلاته العلمية ان يكون قادرا على ان:-

1- يحدد التكليفات الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

2- يعرّف مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية وتحدياتها.

3- يستوعب استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.

4- يفهم تحليل المستويات البيئية المحيطة بالموارد البشرية الدولية.

5- يدرك متطلبات تنفيذ كل استراتيجية فرعية من استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.

دراسة حالة (8)

ايفون في الاسواق الدولية

ادارة وتطوير الموارد البشرية الدولية

مؤسسة منتجات ايفون والمشار لها في ما بعد ايفون هي اكبر مشرف على المبيعات لمستحضرات التجميل والعناية الشخصية وعلاماتها التجارية ذو اعتبار، المستهدفين هم الشباب فضلا عن متوسطي السن في 100 بلد. في 2004 كان لدى ايفون 45.900 منتسب و4 مليون ممثل مستقل حول العالم، الشركة واحدة في العلامات التجارية المتأسسة براس مال 90 بليون دولار في مستحضرات التجميل وغيرها في مسلتزمات الاسرة. في 1999 تم تسمية اندريا جونغ كمدير تنفيذيCEO للشركة وقامت بعملية اعادة انعاش للشركة وقامت بتطبيق عدة تغيرات في الولايات المتحدة والاسواق العالمية ولم تعد نفس الشركة التي واجهت مشاكل ديون ومبيعات قليلة في الثمانينات، في 2003 بلغ دخل الشركة 6.87% بليون دولار والربح 664.8 مليون دولار و 60% من دخل الشركة جاء من بيع منتجات الشركة في الاسواق العالمية حسب مجلة (FORTUNE) في عام 2004 أصبحت الشركة تتمتع بإعجاب عالي في المنطقة لمتطلبات الاسرة والمنتجات الشخصية فيما يتعلق بالعلامة التجارية، سمعة المؤسسة، شبكة المبيعات.

وبذلك أصبحت ايفون منافس رئيسي للشركات الكبرى مثل (PROCTOR & GAMBLE) وغيرها.

وايضا ايفون تبيع خلال الكاتالوجات، في المولات والمحلات. وما وراء منتجات العناية الشخصية ومستحضرات التجميل فان الشركة توسعت في حقول عمل مثل مجوهرات الزينة،العناية بالجلد ايفون، العناية بالشعر والجسم ايفون، عطر ايفون وغيرها.

ادارة وتطوير القوة العاملة الدولية

في معظم أنشطة الأعمال الدولية فان القوة العاملة للشركة واشخاص المبيعات هو المسؤولين الرئيسيين.

اخذ الطلب التجاري والتعامل مع الزبائن المختلفين على الاسس اليومية في الاسواق الصناعية واسواق المستهلكين فزادوا على هذا الأساس يجب ادراك الاختلافات الثقافية ويأتي ذلك من خلال الحصول على تدريب
ملائم لأنه يلعب دور مهم في تطوير قوة البيع في مجال تنمية الحس
الثقافي، الدافعية، المعايير الاخلاقية، المهارات التنظيمية، تدريب الموارد البشرية الدولية.

ويتطلب ذلك التزام ودعم قوي من الادارة العليا لأن عمل المبيعات ومندوبي الشركة اصبح مهم جدا في المبيعات للمنازل والاسواق المختلفة. كذلك تنظيم القوة العاملة في الاسواق الجديدة والتعامل مع انواع من علاقات العمل الصناعية حول العالم قد يكون مهمة كبيرة وكذلكايجاد الموظفين الجدد، الاحتفاظ في الموظفين الجيدين والادارة الفعالة في سوق العمل العالمي مهمة في استراتيجية

الشركة حيث انها تقوم بادارة اكثر من 4 مليون مندوب مستقل و 45.900 منتسب بها في مئات البلدان في العمل التجاري الدولي.

وكغيرها من الشركات فأن ايفون لديها برامج قيادية وحلقات تدريب في العمل عن الاسس التجارية،وخمس قيم ومبادئ وتشمل: الثقة، الاحترام، التكامل، التواضع، الايمان، ولدى ايفون حركة اولية في التنوع في سوق العمل وايجاد موظفين جدد قليل من الولايات المتحدة وفوق 86% من الوظائف الادارية في الشركة للنساء والشركة بوضوح تحاول تجسيد رسالتها التي تقول: (يجب ان نكون في فهم كامل وإرضاء كامل لحاجات النساء في العالم).

فضلاً عن أن 50% من مجالس الشركات من المدراء نساء وهو صحيح ايضا نفس الشيء في الاسواق الدولية الغربية، الغالبية من طاقم الموظفين في الشركات والمندوبين المستقلين اناث لجعل الشركة ذو توظيف جيد ودور جيد للنساء وفرص للتوظيف طبقا لطبيعة خطوط المنتج وصفقات العمليات التي تجذب النساء في طرق الحياة وعلاوة على ذلك مؤسسة ايفون تقدم تمويل لابحاث السرطان والتعليم وبرامج الاحسان والخير الاخرى. الشركة واحدة من الداعم لقضايا المرأة في شمال امريكا وفي الخارج. وهذا يخلق التزام انسجام وفي بيئة عمل داعمة والتي تمثل هي فائدة للشركة.

النمو المستقبلي وتطوير الأفراد العاملين في الاسواق ذات الثقافات المتعددة:

في 2004 فان مهنة انتاج مستلزمات الاسرة ومستحضرات التجميل وغيرها تم عملها في الولايات المتحدة والاسواق العالمية. طرق الانتاج والتصنيع والمنافسة اصبحت حقيقة عالمية، الشركات التي تجلب فرص اضافية ونمو متصاعد. وهذا اتجاه للعولمة من متطلبات المستهلك والقوة وكذلك تغير في الدراسات الاحصائية ودخل للاسرة افضل وكفاءة عالية. مثل غيرها من المصنعين فان ايفون تعمل جيدا ومبيعات الشركة ودخلها يرتفع. سوق ايفون فيه مشاركة في النمو في الصين، روسيا، شرق اوروبا واسواق اخرى تظهر، وهناك بلدان نامية مختارة، في السنوات اللاحقة فان النمو في بلدان مثل الصين، الهند، اندونيسيا، البرازيل، باكستان، بنغلادش روسيا سيكون فرصة عالي لشركة ايفون في هذه الصناعة وهذه البلدان فيها نسبة سكان عالية او تحافظ على مستوى متوسط من المتعلمين والذي هو متطلب اساسي لهذه الصناعة. مثل الشركات الاخرى فان ايفون تتكيف مع نماذج العمل التجاري بسبب الاعتبار المحلي وقضايا التزويد المتسلسلة نتيجة لذلك هذه القوى تساعد في توسع وامتداد القوى العاملة لـ ايفون كما في النسبة السوقية لها.

في الاسواق الدولية لدى ايفون وضع جيد لجذب القوى العاملة ذات الانتاجية لانها اسست شبكة مبيعات وهوية للعلامات التجارية وهو قوي، ايفون بشكل محدد لديها اهتمام في توسيع فرصها في الصين بالرغم من انه في 1998 منحت الحكومة الصينية المبيعات من (DOOR TO DOOR) وقامت بعمل تغييرات في الصناعة وحيث ان الصين اصبحت عضو في منظمة التجارة العالمية (WTO) في 2001 فان تراكيب متغيرة يتوقع ان تكون في السوق الصيني لايفون فان السوق الصيني هو في وضع تحسب كسب وربح ومتوقع ان يجلب 10% من دخل الشركة في اسيا وحاليا الشركة لديها 5.500 محل للجمال في الصين وفوق 700.000 اعضاء موالين لها في 2004 اعلنت الشركة خطط لفتح 500 بوتيك اضافي وستحصل عليها في شريكها الصين (MASSON) في 50 مليون دولار بسبب دورة الحياة القصيرة، والزيادة في نسبة الطبقة الوسطى

ومنتجات جديدة واسواق جديدة هو المفتاح للنجاح في الاسواق الناشئة حيث الشركة استمرت في النمو في الاسواق العالمية.

وتستمر في ايجاد الموظفين الجدد وتدريب القوى العاملة الجديدة واسلوب البيع (DOOR TO DOOR). استراتيجية التوزيع للشركة هو التكيف مع الحاجات المحلية بسبب النساء او البريد، التلفون، الفاكس، صفحات الانترنت، البيع بالتجزئة0 قضايا مدخل السوق وادارة القوه العاملة لديه أثركبير في التوسع في مستقبل أيفون و لديها فائدة محددة خلال المنافسات بسبب انها ذو تنظيم جيد وقوة مبيعات منظمة و 4.4 مليون مندوب في الاسواق العالمية، اوقات الاستثمار مهمة في استراتيجيات المستقبل لجونج.

الجيل الاكثر شباب ومنه واحدة، هي السيدة جونج رأت فية امكانيات نمو في الصين والاسواق الناشئة والمنطقه التي سمتها جونج الجنة ل ايفون والتي تعتقد انها الصين والتي هي بين الاسواق العليا لـ ايفون وفيها نمو عالي.

أسئلة الحالة:

1-قيم عمليات ايفون في الاسواق العالميه في مجالات،استخدام تطوير الاطار الدولي وايجاد مندوبين مستقلين وكذلك مرتبطين مع الشركه.

2-حيث 60% من دخل ايفون من خارج الولايات المتحدة ما هي التوصيات التي تقدمها للشركة فيما يتضمن التعامل مع الموارد البشرية ذات التنوع الثقافي وسوق العمل المتنوع ثقافيا في السنوات القادمه.

3-في السنوات القادمة هناك توسع لشركة ايفون في التوظيف والحفاظ على موارد بشرية أفضل في الاسواق العالمية،برأيك ما هي الاستراتيجيات للثقافات المتداخلة والتدريب التي توصي بها للتعامل مع المناطق المختلفة.

4-الصين يتوقع ان تكون سوق رئيس لـ ايفون، اذا كنت ستنصبح كذلك؟ الشركة كيف تستطيع تطويرخطة لـ (I H R) Internationa Human Resourcesذات منافسة للشركة.

المتتبع لمعطيات حالة شركة أيفون؛ يستخلص أن الشركة ذات طموحات لتثبيت موطيء قدم في الأسواق العالمية وزيادة الحصة السوقية لها من خلال إيجاد فرص جديدة في مناطق جديدة.
ولتحقيق ذلك حاولت الشركة الاهتمام بالموارد البشرية العاملة فيها من خلال النظر إليها بالمنظور الدولي لا المحلي عبر تأهيلها لفهم الاختلافات الثقافية أولاً، ومن ثم التأكيد على التنوع عن طريق اختيار المدير التنفيذي (CEO) من النساء، كذلك الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير التي تركز على المعايير الأخلاقية، والحس الثقافي، والأسس التجارية.

أن ما تقدم يشير إلى أن مسألة إدارة الموارد البشرية الدولية ليس كما هو الحال بالنسبة للمحلية، وبالتالي فهي تحتاج إلى فهم وإدارك مختلف أولاً، ومنهجية وممارسات تلائم خصوصيتها ثانياً.

وعلى هذا الأساس جاء الفصل الحالي ليسعى إلى تحقيق الأهداف المذكورة في بداية الفصل.

أولاً: التكليفات الجديدة لإدارة الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية المكون الأساسي لأي عمل، وكثير من الشركات تعتبر هذه الموارد بمثابة الأصول الاكثر قيمة، وهذا التوجه هو الذي جعل مسألة تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتحفيزهم وتعويضهم، في غاية الأهمية ويجب أن تمارس عبر إدارة متخصصة، هي إدارة الموارد البشرية.

وقد تحولت مهمات إدارة الموارد البشرية من مهمات تقليدية إلى مهمات معقدة خاصة في تسعينيات القرن العشرين وما بعد، بسبب تغييرات كبيرة طرأت بصورة سريعة على نظم قوى العمل والاقتصاد والثقافة العلمية.

هذه التغيرات هي بمثابة تكليفات جديدة (New Mandata) عبر عنها أحد المتخصصين الأكاديميين بالاتي: (في المستقبل لن يقتصر إنجاز مهمات الموارد البشرية على المهنيين في داخل هذا الحقل فقط، ولكن سوف يتعداه ليشمل أيضاً المديرين التنفيذين، والمديرين الاستشارين الآخرين والشركاء الاستراتيجين).

وفي مؤتمر عن الموارد البشرية عرض المدير التنفيذي لإحدى الشركاء وجهة نظر حول تحويل أعمال الشركة في القرن الواحد والعشرين؛ بقوله: إن منظمات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الان بدلاً من ذلك، سوف يكون هناك نوعان من المنظمات، الأولى: الشركات العملاقة على مستوى العالم، والتي سوف تسيطر تقريباً على كل المرافق، والمنتجات، والخدمات.

والثانية: الشركات الصغيرة القائمة على الأفراد، حيث يديرها مهنيون مؤهلون تقنياً، ومتخصصون مستقلون وتتعامل هذه الشركات مع سلع وخدمات محددة، وسوف تصبح تكنولوجيا المعلومات المدخل الرئيس لكل من الزبون والشركة.

ويمكن تلخيص التكليفات الجديدة لإدارة الموارد البشرية، بالنقاط الآتية:

1-إدارةرأسالمالالفكري: ُيعدرأسالمالالفكري Intellctual Capital أهم مكونات الثروة القومية وأغلى موجودات الشركات، كونه يمثل نخبة من العاملين لهم القدرة على تقديم إسهامات فكرية تُمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

لذلك أصبحت مسألة المحافظة عليه وصناعته واستقطابه من التكليفات المهمة والمعاصرة لإدارة الموارد البشرية.

2-إدارةرأسالمالالاجتماعي:يعكسرأسالمالالاجتماعي Social Capital شبكات العلاقات التي تشكل مصدراً قيماً لإدارة الشؤون الاجتماعية

وتزويد أعضائها برأس المال العائد للجماعة مما يمثل أوراق اعتماد تخول الأعضاء الحصول على رصيد أو اعتماد بكل ما تحويه الكلمة من معان. وبالتالي هو أداة فاعلة لإنتاج المعرفة ونقلها وتوزيعها في حالة الاهتمام به وتطويره عن طريق فتح الثقة للأعضاء. ومن هذا المنطلق أضحى الاهتمام به وترصينه من تكليفات إدارة الموارد البشرية لتسهيل التبادل بين الأطراف وتشجيع المرونة والمشاركة في المخاطرة.

3-إدارة عالم اللا حدود والافتراضي: بسبب التطور والتعقيد في بيئة الأعمال وخروجها من حدودها المحلية إلى العالم بأكمله بحيث أصبح الفضاء السوقي واللاحدود هي السمات المميزة لعالم المنافسة، تغيرت طبيعة الوظائف والمهن المطلوبة وتنوعت المهارات والخبرات اللازمة للأداء وفرضت متغيرات جديدة في مقدمتها التكييف مع التنوع والاختلافات الثقافية والعمل بعد Telecommuting والعمل في المنظمات الافتراضية Virtual Orgnaization. مما اضاف مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية لإدارة هذه العالم الجديد.

4-إدارةتغيير العقدالاجتماعي:يقصدبالعقدالاجتماعي Social Contract، توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين أن هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة، فالعقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملين يتوقعون أماناً وظيفياً وأن يكونوا مشغلين للالآت والمكائن ويعرفون جيداً خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجور محددة. أم أصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جداً. أما في إطار العقد الاجتماعي الجديد فقد تغير الأمر حيث يتوقع العاملون اليوم تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلاً عن التعلم المستمر. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقياً ومكافآت تحفيزية وفرص إبداعية وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي ومعلومات وموارد للمنظمة بهدف تطويرها وتعزيز موقفها في السوق. كل ذلك يقع على إدارة الموارد البشرية كمهمة معاصرة مضافة إلى مهماتها الجديدة.

* يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وبشكل عام فإن الممارسات والسياسات تشمل الآتي:

1-تحليل الوظائف.

2-تخطيط الاحتياجات والاستقطاب.

3-الاختيار والتعيين.

4-التدريب والتطوير.

5-إدارة التعويضات.

6-تقويم الأداء.

7-إدارة العلاقات الصناعية.

أما إدارة الموارد البشرية الدولية والتي يرمز لها اختصار (IHRM)، فتعني: عملية اختيار وتدريب وتطوير ومكافأة الأفراد في المواقع الدولية.

كما تعرّف، بأنها: تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية، ومتعددة الجنسيات، والعالمية، وتُعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية، وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض، والتدريب، والتطوير، والترقية وتنفذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للشركة وبتناغم عال معها.

* وتواجه إدارة الموارد البشرية الدولية، عدد من التحديات المعاصرة يمكن إجمالها بالآتي:

1-التباين الثقافي ومسألة استقطاب العاملين من ثقافات مختلفة، وهذا التحدي يتطلب وجود آليات لإدارة هذه المجموعة البشرية ذات الخلفيات الثقافية غير المتجانسة وتوجيهها بشكل صحيح لأداء المهمات وبلوغ الأهداف المرسومة.

2-كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية، والمتعددة الجنسيات والعالمية وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة، ففي سبيل المثال يعمل في شركة فيلبس (236.000) وجنرال مرتوز (647.000) وبيبسي كولا (486.000)، وهذا التحدي يحتاج إلى آليات تنسيق غير تقليدية واستراتيجيات مرنة واعتماد تكنولوجيا معلومات عالية.

3-توظيف المهارات والخبرات والمناورة فيها، إذْ يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات المختلفة بين فروع الشركات بغض النظر عن أماكنها، وهذا التحدي يستلزم آليات وإجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون آثار عكسية.

4-نشر المعرفة والابتكار، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للشركة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.

5-تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي، حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.

إن مواجهة التحديات آنفة الذكر يستلزم من إدارة الموارد البشرية اعتماد جملة من المؤشرات القرارية، وهي:

أ-تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره.

ب- تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرته ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة.

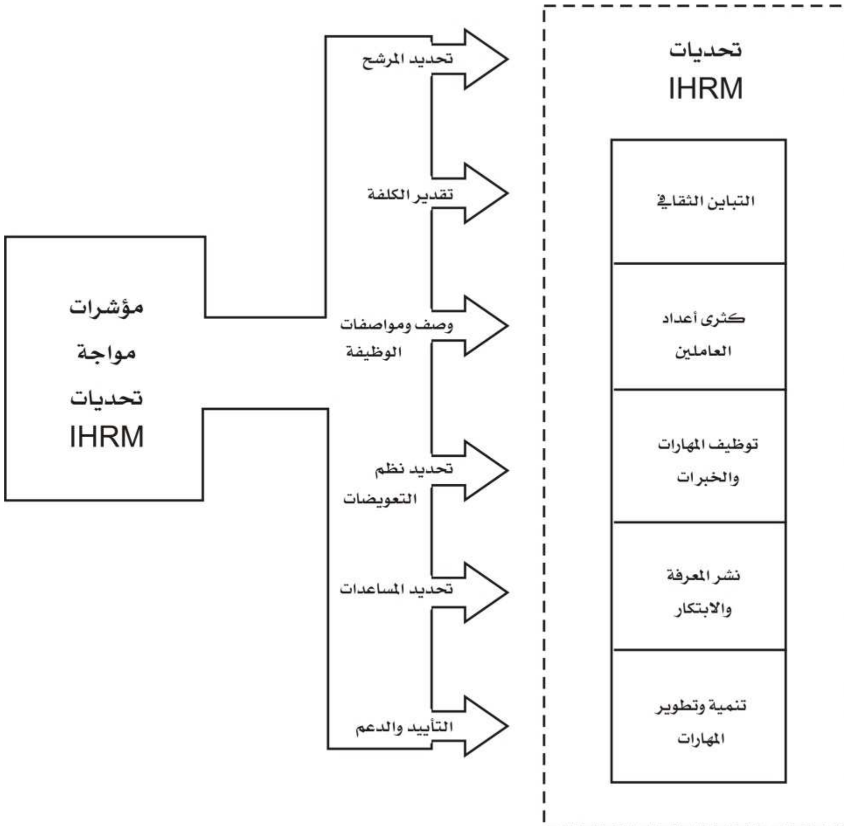
ج- التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظيفة موضحاً فيها جميع الحقوق والواجبات.

د- تحديد نظم التعويضات وآليات تنفيدها.

هـ- تحديد مساعدات إعادة التسكين والتي تشمل الإعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث.

و- التأييد والدعم الأسري، الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلّم اللغة والثقافة والعادات والقيم والتقاليد.

ويوضح الشكل (8-1) تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية ومؤشرات مواجهتها.



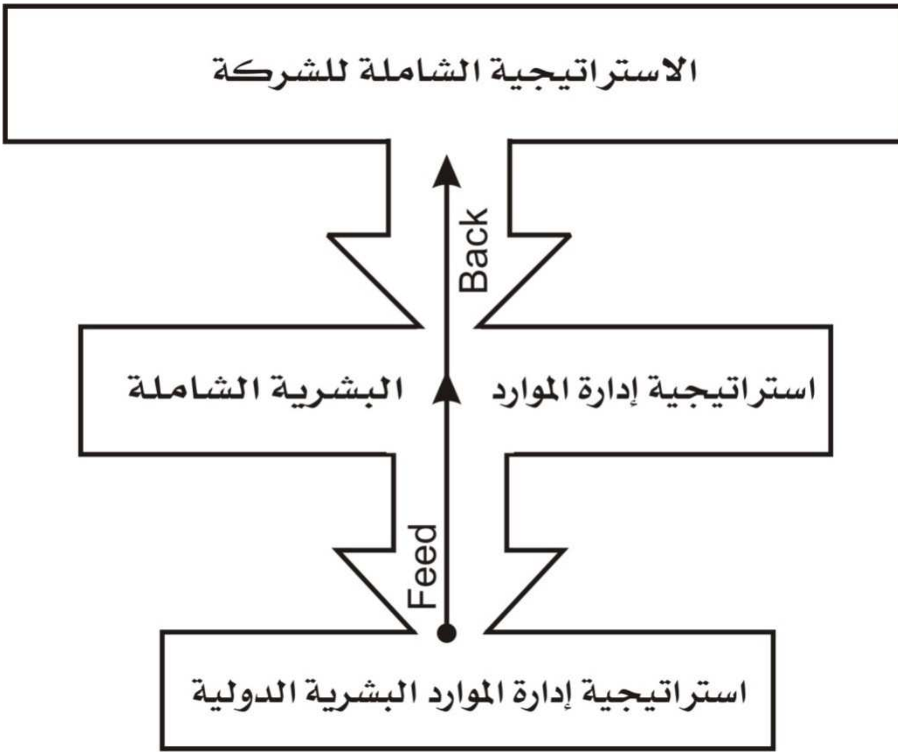
شكل (8-1)
تحديات IHRM ومؤشرات مواجهتها

ثالثاً: استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

1- مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

في البداية لا بد من الاتفاق على مسألة هامة في النقاش تُعد بمثابة منطلق لبناء الحقائق والمعلومات اللاحقة في هذا الجزء، وهي: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية ما هي إلا جزء من استراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة، وهذه الاستراتيجية الأخيرة، وعلى وفق المنظور المعاصر، تُعد بمثابة شريك متساوي (An Equal Partner) في عمليات صياغة الاستراتيجية الشاملة للشركة وتنفيذها وتقويمها.

ويوضح الشكل (8-2) الرؤية آنفة الذكر.



شكل (8-2) علاقة الشراكة بين الاستراتيجيات الثلاث

وتعرّف استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ على أنها: مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها الشركة بغية تحقيق أهدافها.

كما تعرّف بأنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف النظام المذكور مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، فتعني: مجموعة الاستراتيجيات والممارسات الموجهة لإدارة التغير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه الشركة في ظل ظروف بيئية مختلفة عن بيئتها المحلية.

2- عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

تشمل عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، الآتي:

أ- رصد المستويات البيئية المحيطة والمؤثرة.

ب- تحليل المستويات البيئية باعتماد التقنيات الملاءمة.

ج- تحديد استراتيجيات الموجهة لإدارة التغيير ودعم الاستراتيجية الشاملة للشركة لبلوغ أهدافها المرسومة.

وفيما يأتي توضيحاً للعناصر المذكورة:

أ- رصد المستويات البيئية: وتشمل المستويات الآتية:

أولاً: مستوى البيئة الخارجية العامة: وتضم العوامل الآتية:

1- العوامل السياسية.

2- العوامل الاقتصادية.

3- العوامل الثقافية.

4- العوامل الاجتماعية.

5- العوامل التكنولوجية.

6- العوامل الديموغرافية.

ثانياً: مستوى البيئة الخارجية الخاصة: وتضم العوامل الآتية:

1- النقابات والاتحادات.

2- المنافسون.

3- سوق العمل.

4- أصحاب المصالح الخارجين.

5- الحكومة.

6- منظمات المجتمع المدني.

ثالثاً: مستوى البيئة الداخلية: وتضم العوامل الآتية:

1- رضا الموارد البشرية (أصحاب المصالح الداخليين).

2- تنمية الشركة.

3- ثقافة الشركة.

4- هيكل الوظائف والأجور.

ب- تحليل المستويات البيئة: في هذه الخطوة يتم تحليل المستويات البيئية الثلاث باعتماد تقنيات ملائمة وكما يأتي:

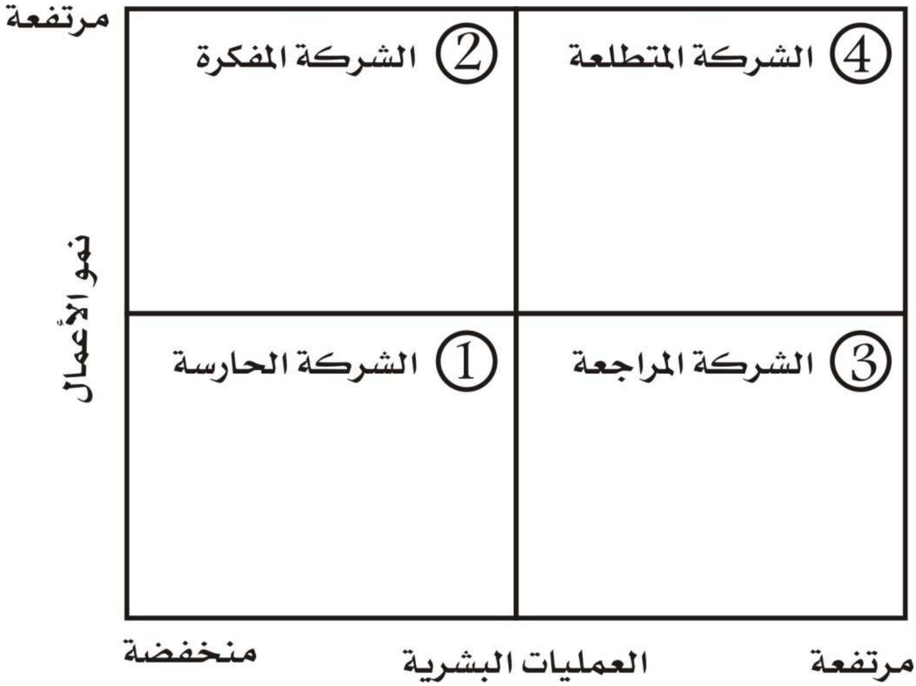
أولاً: تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة.

إن التقنيات الملائمة لتحليل البيئة الخارجية،

(1) **المقارنة المرجعية:** تخدم الخبرات المشتركة بين الشركات الرائدة وبخاصة في الشركات الأخرى للاقتداء بها لأنها تمثل موجهات مرشدة للعمل والأداء وتحليل متطلبات البيئة في مجالات التباين والتغيير الثقافي المتميز وفي بناء فرق العمل، وتحفيز الإنجاز وتشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة.

(2) **تحليل العوامل:** وفقاً لهذه التقنية يجري تحليل مكونات البيئية الخارجية العامة والخاصة وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية، عن طريق تخصيص أوزان لتأثيرات كل عامل من العوامل، ومن ثم ترتيب تاثير العوامل تنازلياً بحسب درجة تأثيرها.

(3) **مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال (BG-HP):** تُعد مصفوفة العمليات البشرية ونمو الأعمال Business Growth – Human Process Matrix من التقنيات المعاصرة في تحليل وضع عمليات الموارد البشرية الحالي في مقابل نمو الأعمال بالشركة. ومن خلال التعرف على المربع الذي توصف به الشركة، يمكن تحديد طبيعتها. وبناءً على مواصفات الشركة ومدى نمو الأعمال، ومدى مساندة ومساهمة ممارسات الموارد البشرية يمكن تقسيم الشركات إلى اربع فئات وكما موضح في الشكل (3-8)



شكل (8-3)
مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال (BG – HP)

ويبين الجدول (8-1) خصائص كل شركة من الشركات الأربع واستراتيجية إدارة الموارد البشرية الملاءمة لها.

جدول (8-1) خصائص الشركات الأربع واستراتيجية إدارة الموارد البشرية الملاءمة.

ت	الشركة/ الخصائص	الحارسة	المفكرة	المراجعة	المتطلعة
1	العمليات البشرية	منخفضة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
2	نمو الأعمال	منخفضة	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة
3	الهدف	حماية وضعها الحالي	البحث المستمر وراء المنتج الجديد وفرص السوق	العمل في مختلف أنواع العمليات ومجالات التسويق	الخروج إلى العالمية وتثبيت موطيء قدم فيها

4	التركيز	الرقابة على الكلف	على النتائج النهائية	الموازنة بين شراء الخدمة أو صناعتها	على الإنتاجية البشرية
5	الأنتاج	ثابت نمطي	متنوع متعدد الخطوط	محدود	متنوع بشكل كبير
6	التكنولوجيا	عالية	عالية متنوعة	محدودة	عالية معقدة
7	الاستراتيجية الملاءمة	بناء الموارد البشرية بالأسلوب النمطي	جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة عبر آليات اختيار معقدة	تخصيص الأدوار للموارد البشرية عبر الموازنة بين الاستقطاب والتنمية	المواءمة بين قدرات الموارد البشرية وتطلعات الشركة المستقبلية

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:

أن التقنيات الملاءمة لتحليل البيئة الداخلية، هي:

(1) **تحليل العناصر:** على وفق هذه التقنية يجري تحليل العناصر الداخلية للشركة والموارد البشرية وتشمل ثقافة الشركة والهيكل التنظيمي والوظيفي وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز أدوات هذه التقنية، هي التقارير الدورية، نتائج تقويم الأداء، المقابلات والملاحظات، استمارة االاستبانة، وقوائم الفحص. وعن طريقها يمكن رصد نقاط القوة والضعف وبالتالي اتخاذ القرارات بصدد تطوير نقاط القوة وتقويض نقاط الضعف.

(2) **تحليل الاتجاهات:** تساعد تحليل الاتجاهات والتغييرات في ممارسات التدرج الوظيفي والترقية والتدريب والتطوير والإدارة بالأهداف (MBO) والإدارة على المكشوف (OBM) في رسم خريطة اتجاهات ممارسات الموارد البشرية وبالتالي مساعدة مديري (HRM) و(IHRM) على فهم مضامين الاتجاهات والمواقف المتغيرة ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها.

وتعدقائمةالفحصواستمارةالاستبانةأبرزأدواتهذهالتقنيةحيثتطرحأسئلةوتحاولالبحثعنإجاباتلها،ومنأبرزه ذهالأسئلة،مايأتي:

- هل توجد اتجاهات رئيسة في عمليات الموارد البشرية عامة والموارد البشرية الدولية خاصة، في شركتك؟
- هل يمثل ترك العاملين للعمل اتجاهاً رئيسياً لشركتك في السنوات السابقة؟ وهل من المتوقع استمرار هذه الاتجاه؟
- هل تُظهر التعويضات اتجاهات متأرجحة بين العاملين في البيئة الدولية؟
- ما التأثيرات المتوقعة على شركتك نتيجة لهذه الاتجاهات؟
- هل يمكن توقع الاتجاهات المستقبلية للشركة بناء على توقعات العاملين؟

(3) مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة ES – CD: وهي من التقنيات المعاصرة، إذْ تشير، مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة

Employ Satisfacyion – Company Development Matrix

إلى مستوى صحة الشركة، عبر مجموعة أبعاد أهمها استراتيجية الموارد البشرية فضلاً عن الربحية وزيادة رأس المال، وثقافة الشركة، ومستوى الإنتاجية. وتلعب الموارد البشرية دوراً نموذجياً في صحة الشركة، ويشير مستوى رضا العامل إلى المستوى العام الغالب لصحة الشركة. ويتم قياس رضا العامل من خلال عملية مسح لتحديد مستوى الرغبة في العمل والمعنويات والتعويضات. أما آلية عمل المصفوفة، فتعتمد على تصور البيئة الداخلية للشركة من خلال بعدين أساسين، الأول، صحة الشركة، والثاني مستوى رضا العامل، توزع فاعلية بعد رضا العامل على ثلاثة مستويات قياس (مرتفع، متوسط، منخفض) أما بعد صحة الشركة فمستوياته (ممتازة، جيدة، سيئة) وبذلك تكون المصفوفة ذات تسع نوافذ، وكما تظهر في الشكل (8-4).



شكل (8-4) مصفوفة
رضا العامل وتطوير الشركة

ويلخص الجدول (8-2) خصائص كل نافذة من نوافذ المصفوفة آنفة الذكر.

ج-تحديد الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية:

بعد تحليل البيئات، تحدد الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية، وبشكل عام، فإن هذه الاستراتيجيات هي:

أولاً: التوظيف الدولي.

ثانياً: التعويضات الدولية.

ثالثاً: التدريب والتطوير الدولي.

رابعاً: تقويم الأداء الدولي.

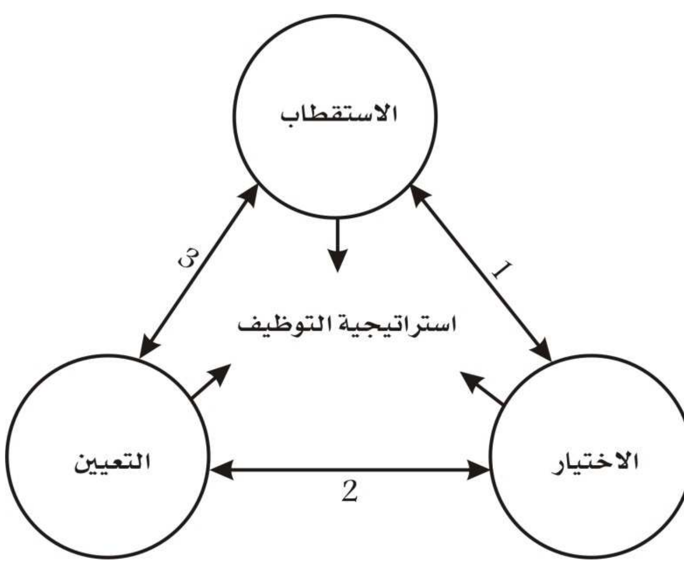
خامساً: علاقات العمل الدولية.

سادساً: التكيف بعد العودة من العمل في الخارج.

وفيما يأتي توضيح لهذه الاستراتيجيات:

أولاً: التوظيف الدولي International Staffing

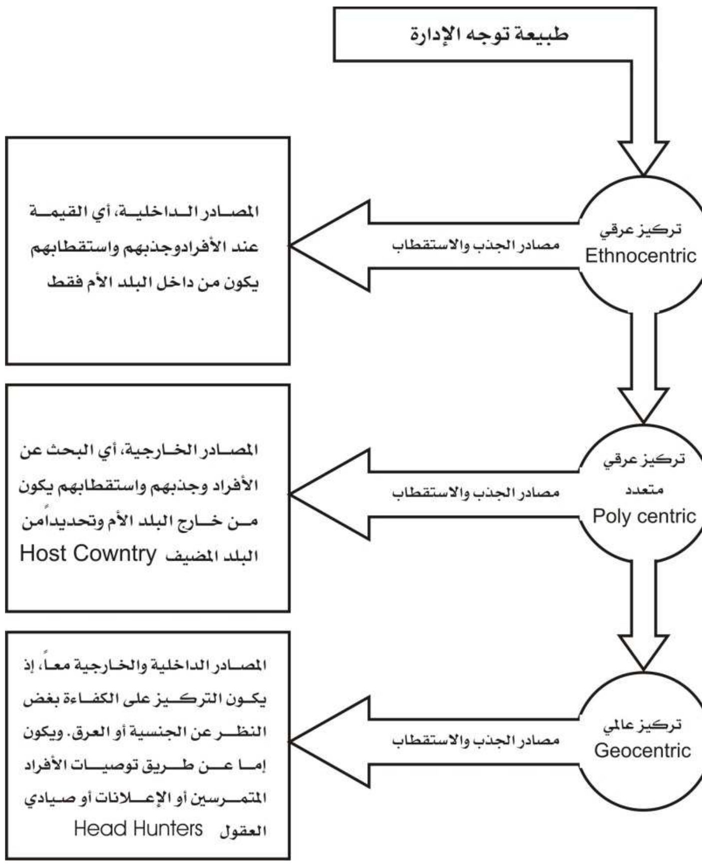
تُعد استراتيجية التوظيف الدولي، إحدى الاستراتيجيات الفرعية الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، وتعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يجب ان تنجزها الإدارة المذكورة بكفاءة وفاعلية. فعلى أساس النجاح في إنجازها يتمدد مسار النشاطات الوظيفة في الشركة سواء النشاطات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، والتطويرية، وتتكون استراتيجية التوظيف من ثلاثة أنشطة يوضحها الشكل (5-8).



شكل (5-8) أنشطة استراتيجية التوظيف

ويتضح من الشكل أعلاه، أن النشاط الأول هو (الاستقطاب Recruitment) والذي يشير إلى: (مجموعة نشاطات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالبحث عن وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية في الشركة وذلك بالكمية والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب).

وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن نسميها (العوامل الحاكمة) في تحديد مسارات استراتيجية التوظيف الدولي، ففي مجال الجذب والاستقطاب تلعب طبيعة توجة الإدارة (كعامل حاكم) دوراً في تحديد مصادر الجذب والاستقطاب، ويبين الشكل (8-6) ذلك بوضوح.



شكل (8-6) طبيعة توجه الإدارة
وعلاقتها بمصادر الجذب والاستقطاب الدولي

أما في نشاط (الاختيار Selection)، والذي يعني: (مجموعة نشاطات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بجمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفية دولية شاغرة، وتكون هذه المعلومات دليل إدارة الموارد البشرية ومراكز القرار في الشركة، في اتخاذ قرار صحيح لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق أعلى مواءمة بين الفرد والوظيفة).

وكذلك في نشاط (التعيين Placement) ، الذي ُيعد قراراً استراتيجياً، يمثل عقد بين الشركة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه.

ويوضح الجدول (3-8) دور العوامل الحاكمة في توجيه مسارات الاختبار والتعيين الدولي.

جدول (3-8) العوامل الحاكمة في توجيه مسارات الاختيار والتعيين الدولي

ت	طبيعة توجه الإدارة	مستوى المواءمة 10-7 عالية 6-4 معتدلة 0-3 ضعيفة			مزايا وعيوب الإدارة وأوزانها (10) قوية جداً (1) ضعيفة جداً			
1	تركيز عرقي Ethno Centric	عالية الوزن	معتدلة الوزن	ضعيفة الوزن	المزايا	الوزن	العيوب	الوزن
					التآلف مع أهداف الشركة		صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية	
					الولاء للشركة		الضغوط المستمرة في مكان العمل	
					الكفاءة التكنولوجية		مشكلات التكيف الأسرية	
					سهولة الرقابة على عملة		دفع كلف تدريب عالية	
2	تركيز عرقي متعدد Polycentric				التآلف مع البلد المضيف		صعوبة الرقابة على عمل الموظف	
					كلفة المحافظة على الموظف أقل		صعوبة الاتصال	

					إمكانية ترقية الموظف المحلي		ضعف فرص العمل المتاحة أمام الموظفين المحليين	
					الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة للتوظيف المحلي			
3	تركيز عالمي Geocenteric				مديرين دوليين محترفين		حاشية البلد المضيف	
					خبرات جديدة		معيقات اجتماعية وقانونية	
					كلفة أقل		منافسة المواطنين المحليين	

ويظهر من الجدول السابق، الآتي:

(1) أن مستوى المواءمة بين الفرد والوظيفة تأخذ أوزان تتراوح بين ثلاثة مستويات (7 -10) عالية، (4 – 6) معتدلة، (3- 0) ضعيفة.

(2) مزايا وعيوب توجه الإدارة تأخذ أوزان تتراوح بين (10) للمزية أو العيب القوي و (1) للمزية أو العيب الضعيف.

(3) تحسب أوزان العوامل كافة والمذكورة في (1 و2) أعلاه وعلى أساس قيمة الأوزان يتحدد التوجه الأنسب للاختيار والتعيين.

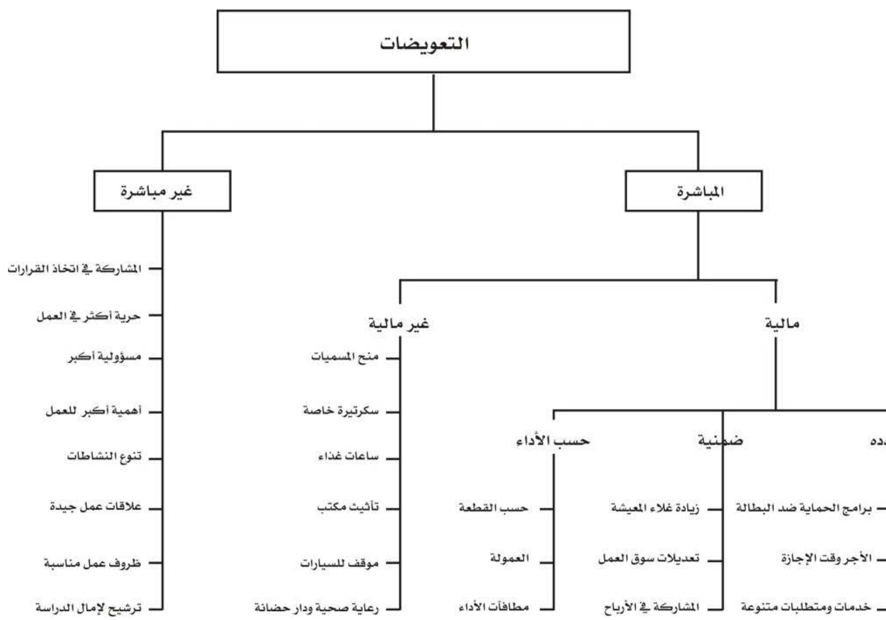
ثانياً: التعويضات الدولية International Compensations

في البداية لا بد من الإشارة إلى العقد المبرم بين الفرد العامل والشركة هو عقد (اجتماعي، واقتصادي، وقانوني، وأخلاقي).

وانطلاقاً من الطبيعة الاقتصادية للعقد، فإن الفرد العامل يلتزم بالعمل والانتاج ووفقاً لشروط العقد المتفق عليه، في مقابل ذلك تلتزم الشركة بتعويض الفرد عما يقدمه.

ويعرّف التعويض على أنه: مجموع المكافآت المباشرة التي تدفع على أساس أداء الفرد لعمله Performance – Based Pay وغير المباشرة المتمثلة بالمكافآت المعنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرارات وغيرها والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

ويجسد الشكل (8-7) أنواع المكافآت ومفهومها وتقسيماتها:



شكل (8-7) أنواع المكافآت التعويضية:

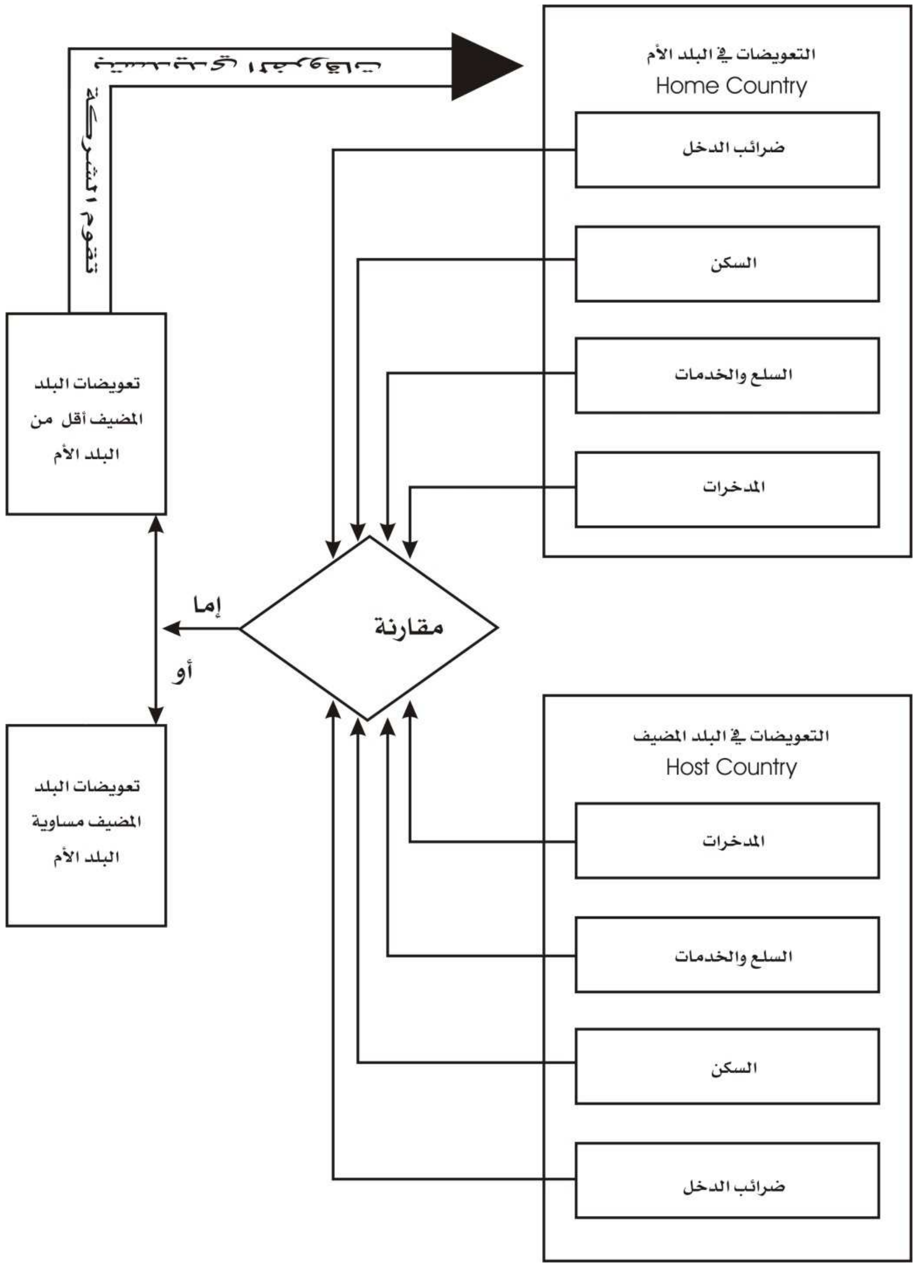
* **أما بصدد التعويضات الدولية،** فبالرغم من أنها تنطلق من نفس المباديء والأسس المشار إليها آنفاً، إلا انها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في إيجاد اساس أو معيار مناسب لنظام مكافآت يربط بين أوضاع الدول المختلفة بحيث يضمن مصداقية داخلياً وخارجياً.

وللتغلب على هذه الصعوبة يعتمد مدخلين أساسيين في وضع نظام التعويضات الدولي، هما:

مدخل الميزانية Balance Sheet Approach: تقوم فكرة هذا المدخل على ضرورة أن يتمتع الفرد العامل (المغترب) على الأقل بنفس مستوى المعيشة داخل وطنه. وفي ظل هذا المدخل توجد أربعة أبواب للصرف داخل الدولة الأم، وهي: ضرائب الدخل، ومخصصات السكن، والسلع، والخدمات، والمدخرات. ولهذا على الفرد العامل (المغترب) أن يحدد مقدار تعويضاته في دولته وماذا ستكون عليه عند العمل بالدولة المضيفة، وفي حالة وجود أية اختلافات بينهما يجب أن

تتحملها جهة العمل. ويترتب على هذا المدخل إمكانية بناء نظام المكافآت المغترب على الأقل فيما يتعلق بخمس أو ست جوانب من هذا النظام، فمثلاًَ: الأجر الأساسي سيكون على نفس مستوى الدولة الأم فضلاً عن مخصصات العمل بالخارج والتي ستكون في شكل نسبة مئوية من الأجر الأساسي وهذه المخصصات ستعوض جزء منها مصروفات السكن والتعليم والضرائب ومشاكل التكيف الثقافي الأخرى.

ويبين الشكل (8-8) آلية مدخل الميزانية.



شكل (8-8) آلية مدخل الميزانية في التعويضات الدولية

(2) مدخل الرتب Rinks Approach:

وفقاً لهذا المدخل يجري تصنيف المديرين والعاملين في الخارج إلى رتب، على وفق مؤشر الخبرة ونطاق الإشراف ويوضح الجدول هذه الرتب.

جدول (8-4) رتب الأفراد العاملين في الخارج

ت	الرتبة	الخبرة بالسنوات	نطاق الإشراف
1	ممتاز	6- 10	21- 50 مرؤوس
2	جيد	4 – 6	11 – 20 مرؤوس
3	مبتديء	1 – 3	3 – 10 مرؤؤس

واستناداً إلى نوع الرتبة يجري تحديد التعويضات ويعرض الجدول (8-5) متوسط رواتب المديرين العاملين في الخارج بحسب مدخل الرتب.

جدول (8-5) متوسط رواتب المدراء العاملين في بعض العواصم العالمية (بالألف دولار أمريكي)

مكان العمل	المدير الممتاز	المدير الجيد	المدير المبتديء
طوكيو	154	95	59
زيوريخ	145	94	61
هونغ كونغ	137	72	38
فرانكفورت	132	84	53
سنغافورة	113	57	28
تايبي	105	60	34
باريس	101	63	39
سيئول	93	57	35
ميلان	90	54	33
كوالا لامبور	79	35	16
لندن	76	45	27

جاكارتا	61	24	10
بانكوك	56	26	12
سيدني	68	41	33
مانيلا	42	21	11
هوشي منه	21	12	7
بكين	11	8	5

ثالثاً: التدريب والتطوير الدولي

International Training & Development:

يقصد بالتدريب: الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة وخبرة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

أما التطوير فيشير إلى: تطوير المهارات العامة للأفراد العاملين ليصبحوا اكثر استعداد لقبول متطلبات مهمات جديدة أنيطت بهم.

اما التدريب والتطوير للأعمال الدولية Training & Development for International Business فتعني البرامج المتخصصة التي من شأنها زيادة مقدرات الأفراد العاملين في الشركات التي تعمل على نطاق دولي وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة التي تواجهها شركاتهم وبالتالي تقليل الخسائر التي يمكن أن تتكبدها نتيجة التباين الثقافي بين الأفراد العاملين في تلك الشركات وزيادة التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد وزملائهم العاملين بالفروع الدولية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، سنناقش الفقرات الآتية:

1- مستويات التدريب والتطوير الدولي

هناك أربعة مستويات للتدريب والتطوير الدولي، هي:

* **المستوى الأول:** التدريب على أثر الاختلافات الثقافية وزيادة إدراك المرشح للعمل بهذه الاختلافات وتأثيرها على نتائج عمله.

* **المستوى الثاني:** التدريب على تأثير الميول والاتجاهات (إيجابية/ سلبية) على السلوك بالشكل الذي يمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه الأجانب.

* **المستوى الثالث:** تزويد المرشح للعمل بالمعارف والخبرات الحقيقية عن الدول المضيفة وطبيعة التركيبة السكانية والمستوى الثقافي والاجتماعي والمعرفي والتكنولوجي ومستوى القدرة الاقتصادية.

* **المستوى الرابع:** إكساب المرشح للعمل مهارات متعلقة بتعلم اللغة والقدرة على التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة الجديدة.

2- أنواع برامج التدريب والتطوير الدولي: إن لبرامج التدريب والتطوير الدولي، أنواع وهي:

أ- برنامج الوعي الثقافي The Cultural Awareness Program يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بمجموعة القيم الثقافية وكذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية.

ب-نظام عقد الصفقات العالمية Executive Etiquatte for Globa Transations يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الأفراد على كيفية التفاوض وعقد الصفقات بحسب ظروف الدولة المضيفة.

ج-برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة Cross – Cultural technology Transfer: يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المشاركين بكيفية تأثير القيم الثقافية على قبولهم للتكنولوجيا والتعليم الفني.

د-برنامج البروتوكولات الدولية International Protocol: ويهدف البرنامج المذكور إلى تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الأفراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها.

هـ -برنامج أساسيات إدارة المشروعات للمديرين الأجانب Business Basics for Foriegner- Executives، يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المديرين بأساسيات إدارة المشروعات في المجال الدولي.

و- برنامج تعليم اللغات Language Programs: يهدف هذا البرنامج إلى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة والتفسير والتدريب في

ظل التنوع الثقافي وتقديم الاستشارات في مجال اللغات وكذلك التدريب. من خلال معلمين معتديرن يأخذون في اعتبارهم حاجات المتعلم أكثر من مجرد تقديم منهج محدد سلفاً.

3- استراتيجيات التدريب التدولي:

يعرض الجدول (8-6) استراتيجيات التدريب الدولي وتقنيات كل استراتيجية وممارساتها.

جدول (8-6) استراتيجيات التدريب الدولي وتقنياتها وممارساتها

ت	الاستراتيجية	تقنيات الاستراتيجية	ممارسات التقنية
1	خبرة السفر والعمل	السفر إلى ما وراء البحار	ترسل الشركات موظفين تنفيذين في مهمة سفر أو للإقامة مدة قصيرة في البلد التي ينبغي له أن يالف ثقافتها الجديدة بالتدريج. باعتبار ان خير وسيلة لتدريب الناس ثقافياً هي إرسالهم للبلدان ذاتها.
		مهمة اغتراب	تتبادل الشركات موظفيها فيما بين مكاتبها في العالم بهدف تحسين مهارات التواصل الثقافي الشامل، حيث سيواجه التنفيذين تحدياً مركباً للحياة والعمل في ثقافة جديدة مربكة دون تدريب مشترك خاص.
		فرق متعدد الثقافات	تستخدم الشركات فرقاً متعددة الثقافات ليعملوا في مشاريعها، وفي أثناء عمهلم يتعلمون كيف يسوّون الفروق فيما بينهم ويتغلبون على سوء الفهم وبالتالي يبنون ثقة وفهم مشترك واحتراماً لأعضاء الثقافات

			المختلفة.
2	مبادرات التدريب	التدريب الداخلي	تقدم الشركات برامج تدريبية داخلية (في الوطن الأم) تشمل: حلقات دراسية، ومقررات تعليمية، وتدريباً لغوياً، كتباً، مواقع على شبكة الانترنت، تمثيل أدوار، المحاكاة.
		تصنيف المصادر	تصنف الشركات مصادر حاجاتها التدريبية بحسب الجهات التي تقدمها، والتي قد تكون: * شركات متخصصة. * جامعات ومعاهد أكاديمية. * مراكز تدريب تخصصية مثل مركز (نافذة على العالم (Window on World
		التدريب عن بعد	عن طريق برامج ثقافية شاملة للشركات العالمية تعدها مراكز متخصصة وتنفذ بالمرسلة، غايتها زيادة الفاعلية المؤسسية والفردية.
3	الرواة الثقافيون	استئجار الرواة	تستخدم بعض الشركات (مترجمي الثقافة) لمساعدة من ينتمون إلى ثقافات مختلفة على حل مشاكلهم، عن طريق استئجارهم لإرشاد المديرين وهم يبحرون في أرضٍ ذات ثقافة غير مألوفة لديهم.

4	سياسة التنوع والثقافة المشتركة	إدماج التدريب الثقافي الشامل ضمن سياسة التنوع	تشجيع الفهم الثقافي الشامل والمواقف الإيجابية تجاه الفروق الثقافية بفضل سياسة مشتركة قوية تتبعها في مجال التنوع وكلما كانت الثقافة المشتركة تولي قيمة للتنوع تكون عقول الأفراد أكثر تفتحاً تجاه الفروق الثقافية وأكثر وعياً لها وتسامحاً معها.

رابعاً: تقويم الأداء الدولي

يعتمد تقويم الأداء الدولي على المؤشرات المستخدمة في عملية التقويم واقترحت بعض الدراسات المؤشرات الآتية بهذا الصدد:

1- مستوى الصعوبات المرتبطة بعملية التعيين الخارجي.

2- التركيز على تقويم المدير ذاته بدلاً من الاعتماد على آراء وانطباعات مديري الشركة الأم في تقويمه.

3- اعتماد معايير موضوعية في التقويم تناسب خصائص الأفراد العاملين في الخارج وسماتهم.

4- دور الأفراد العاملين في الخارج في بناء علاقات جيدة بين الفروع والشركة الأم.

خامساً: علاقات العمل الدولية

أن الشركات التي لها فروع بالخارج سوف تجد اختلافات جوهرية في الممارسة الخاصة بعلاقات العمل بين الدول، وفيما يأتي عرضاً لبعض الجوانب التي توضح اختلاف علاقات العمل بين أوربا وأمريكا.

1- المركزية Centerlization:

عادة ما تتم عملية التفاوض الجماعي في أوروبا الغربية على مستوى الصناعة أو الإقليم، بينما تتم في أمريكا على مستوى المشروع أو مستوى المصنع.

2- هيكل نقابات العمال Union Structure:

بسبب مركزية عملية التفاوض الجماعي في أروبا، فإن نقابات العمال في هذه الدول لا تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية أو بنفوذ كبير في اتخاذ القرارات، ولهذا فإن نقابات العمال في أوربا غالباً ما تركز على الجوانب الإدارية والخدمية، وهذا الوضع يختلف عن نقابات العمال في أمريكا التي تتمتع بنفوذ أكبر واستقلالية عالية.

3- تنظيمات أصحاب الأعمال: Employer Orgnaization

نظراً لمركزية عملية التفاوض الجماعي في أوروبا وتواجدها على مستوى الصناعة، فإن أصحاب الأعمال يقومون بعملية التفاوض الجماعي مع النقابات من خلال منظمات جماعية خاصة بهم، أما في الولايات فإن عملية التفاوض تتم بشكل فردي بين أصحاب الأعمال والنقابات.

4- الاعتراف بالنقابات: Union Security

إن الاعتراف بالنقابة كجهة يتم التفاوض الجماعي معها في دول أوربا لا يتخذ الشكل الرسمي مثلما يحدث في الولايات المتحدة، ففي أوربا على سبيل المثال لا توجد آلية قانونية تلزم صاحب العمل بالاعتراف بنقابة معينة حتى ولو ادعت النقابة أنها تمثل 80% من عمال هذه الجهة.

5- حماية النقابات Union Security:

يكاد يكون حماية وأمن النقابات أمراً غائباً في دول أوربا بعكس ما هو موجود في الولايات المتحدة.

6- عقوبة العمل والإدارة Labor – Management Contracts:

كما هو الحال في الولايات المتحدة تقوم معظم دول أروبا بكتابة عقود العمل في شكل مستندات قانونية ما عدا بريطانيا العظمى حيث تخرج العقود والاتفاقات عن النطاق القانوني وتكون بمثابة اتفاق.

7-محتوى ومجال المساومة BargainingContent and Scope:

حيث تركز الاتفاقات الخاصة بعلاقات العمل في الولايات المتحدة على الأجور وساعات العمل والظروف التي تمارس فيها الوظيفة، أما في اوربا فينصب التركيز على ذكر بعض البنود المختصرة مع ترك الحرية لجهة العمل أن تصنع ما تراه من شروط مناسبة.

8- معالجة وتسوية التظلمات Grievance Handling:

في دول أوربا قليلاً ما تحدث شكاوى أو تظلمات مقارنة بالولايات المتحدة، وعندما تحدث هذه التظلمات فإنها عادة ما تسوى أو تعالج بآلية قانونية خارج نطاق تحكم نقابات العمل الرسمية.

9- الاضرابات Strikes:

مقارنة بالولايات المتحدة فإن اللجوء للاضرابات في أوربا يكون أقل حدوثاً، ويرجع ذلك إلى إطار التفاوض الجماعي الذي يتم في أوربا على مستوى عام حيث ينتج عن هذا الإطار مقاومة قليلة من الإدارة، بينما في الولايات المتحدة تتغلغل النقابات بشكل قوي حتى في المشروعات الفردية مما يجعل حدوث الإضرابات أمراً كثير الحدوث.

سادساً: التكيف بعد العودة Repartiation:

إن العودة للوطن تعني رجوع المغترب إلى شركته ووطنه الأم بعد العمل بالخارج، وهذه العودة تمثل للمغترب العائد خبرة حلوة ومرة في آن واحد، حيث تعني عودة أسرته إلى بيئتها المالوفة وأصدقائها القدامى ولكنه قد يجد بعد عودته أن شركته تجاهلته في جوانب كثيرة من مساره الوظيفي.

ولتجنب معظم هذه المشكلات قامت إحدى الشركات العالمية بتقديم بعض التوجيهات في هذا الصدد منها:

1-عمل اتفاق مكتوب يحدد أمور العودة للوطن: حيث قامت بعض الشركات مثل دوا وكيميكل ويونيون كاريير بعمل مثل هذا الاتفاقيات، بهذا يضمن العائد أن مدة بقائه بالخارج محددة -5 سنوات مثلاً- ويضمن أنه بعد العودة سيحصل على الوظيفة المناسبة.

2-تحديد كفيل أو ضامن: حيث يجب ان يحدد الموظف المغترب كفيلاً أو ضامناً له –مدير في الشركة الأم مثلاً - وهذا الضامن تكون مهمته الاهتمام بمصالح المغترب في الداخل، وهذا الأمر يجعل المغترب دائماً على دراية ودعم بالأحداث. كما أن الضامن يذكر إدارة الشركة باسم المغترب وحاجاته ويجعله محل اهتمام باستمرار.

3-التعرف على الوظائف المتاحة في المسار الوظيفي وأخبار المغترب بها حتى يكون على علم بأنسب الوظائف له عند العودة.

4-جعل خطوط الاتصال مفتوحة.. وذلك لضمان تواصل المغترب مع المركز الرئيسي ويمكن أن يتم ذلك من خلال حضور اجتماعات عمل دورية تعقد بالمركز الرئيسي للشركة الأم.

5-تقديم الدعم المادي أو المالي.. وذلك لتشجيع المغترب على العودة للوطن ومن أمثلة ذلك ما تقوم به بعض الشركات مثل Alcoa من تقديم مساعدات مالية تمكن المغترب من تدبير أموره بالداخل قبل العودة مما يشجعه على العودة بلا مشاكل.

6-تطوير برامج للوطن الأم.. وعادة ما يكون هدف هذه البرامج تسهيل عملية العودة للوطن.

7-عمل رحلات للوطن الأم.. عندما يذهب المغترب إلى ثقافة جديدة فإنه يجب تنظيم رحلات تمكنه من العودة إلى الوطن الأم من وقت لآخر، حتى يكون على علم بأية تغييرات قد تحدث أثناء عمله بالخارج.

أسئلة الفصل الثامن

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1- حدد أسباب تحول مهمات إدارة الموارد البشرية من مهمات تقليدية إلى مهمات معقدة.

2- عدد التكليفات الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وناقش واحدة منها بالتفصيل.

3- عرف إدارة الموارد البشرية، محاولاً استنباط أبرز مؤشرات هذا التعريف.

4- إذكر ثلاثة من التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية.

5- ما المقصود باستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، وما علاقتها باستراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة والاستراتيجية الشاملة للشركة، مدعماً إجابتك بالرسم.

6- شخص عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.

7- اشرح بالتفصيل آلية عمل مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال (BG – HP)، مبيناً أهميتها في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.

8- ناقش تأثير توجه الإدارة على مصادر الجذب والاستقطاب الدولي.

9- عدد التقنيات التدريبية لاستراتيجية خبرة السفر والعمل.

10- ما التوجيهات الأساسية لتكييف العاملين في الخارج بعد العودة.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1- كيف تفسر أن إدارة تغيير العقد الاجتماعي يُعد مهمة معاصرة من مهمات إدارة الموارد البشرية.

2- بوصفك دارساً لمساق إدارة الموارد البشرية الدولية، وطلبك منك تحليل البيئة الخارجية لإحدى الشركات التي تسعى لدخول الأسواق العالمية، ما التقنية التي تستخدمها في هذا المجال؟ وما مبررات تبنيها دون غيرها.

3- في أثناء مشاركتك في نقاش حول وضع إحدى الشركات، تبين أن هذه الشركة هي في المرحلة الانتقالية، ما المقترحات التي يمكن أن تقدمها للشركة المذكورة لدفعها نحو مرحلة (البحر الهاديء).

4- فكر بتأني كيف تميز بين توجهات الإدارة الثلاثة (العرقي، العرقي المتعدد، العالمي) وأياً منها ملاءم لشركة عربية تريد التوجه إلى العالمية حديثاً وكيف تقنع إدارتها بملاءمة التوجه المختار دون غيره.

5- باعتقادك أيهما أكثر عدالة لنظام التعويضات الدولية (مدخل الميزانية) أم (مدخل الرتب)؟ ولماذا؟ اكتب تقريراً بذلك لا يقل عن خمسة أسطر موضحاً حججك بذلك.

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

1-واحد مما يأتي صحيحاً لتشجيع العودة إلى الوطن الأم بعد العمل في الخارج:

أ- الاتصالات المفتوحة ب - الدعم المادي

جـ- رحلات للوطن الأم د - جميع ما ذكر

2- واحد مما يأتي ليس من التقنيات التدريبية لاستراتيجية مبادرات التدريب:

أ- التدريب الداخلي ب - مهمة اغتراب

ج- التدريب عن بعد د - تصنيف المصادر

3- مستويات التدريب والتطوير الدولي، هي:

أ- ستة مستويات ب - خمسة مستويات

ج- أربعة مستويات د - ثلاثة مستويات

4- يعتمد مدخل الرتب في تحديد التعويضات الدولية، على مؤشري:

أ- الخبرة ونطاق الإشراف ب - الخبرة والمهارة

ج- نطاق الإشراف والمهارة د - نطاق الإشراف والقيادة

5- تصنف التعويضات بشكل عام إلى:

أ- مباشرة ومالية ب - مباشرة وغير مالية

ج- مباشرة ومعنوية د - لا شيء مما ذكر أعلاه

6- أن المصادر الأساسية للاستقطاب في ظل الإدارة ذات التوجه نحو التركيز العرقي Ethnocentric، هي:

أ- المصادر الخارجية ب - المصادر الداخلية

ج- أ + ب د - لا شيء مما ذكر أعلاه

7- واحد مما يأتي ليس من أنشطة استراتيجية التوظيف:

أ- الاستقطاب ب- الاختيار ج- الاختبار د- التعيين

8- بعدي مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة، هي:

أ- رضا العامل وتنمية الشركة ب - رضا العامل وحصة الشركة

ج- رضا العامل ونمو الأعمال د - لا شيء مما ذكر

9- واحد مما يأتي صحيحاً من عوامل البيئة الخارجية العامة:

أ- النقابات والاتحادات ب - العوامل الاجتماعية

ج- الحكومة د - ثقافة الشركة

10- من التكليفات الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

أ- إدارة راس المال الفكري ب - إدارة راس المال الاجتماعي

ج- إدارة رأس المال الانتاجي د - أ + ب

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

1- ( ) الفضاء السوقي وعالم اللاحدود هي السمات المميزة لعالم المنافسة الحالي.

2- ( ) نشر المعرفة والابتكار، أحد التكليفات الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

3- ( ) وفقاً للمنظور المعاصر فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تُعد وظيفة استشارية تشغيلية.

4- ( ) العنصر الأول من عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، هو تحليل المستويات البيئية باعتماد التقنيات الملاءمة.

5- ( ) وفقاً لمصفوفة (BG – HP) فالشركات ذات العمليات البشرية المرتفعة ونمو الأعمال المرتفع، تسمى الشركات المفكرة.

6- ( ) المقارنة المرجعية إحدى تقنيات تحليل البيئة الداخلية.

7- ( ) مدخل الميزانية في التعويضات الدولية يؤكد على أن يتمتع المغترب بمستوى معيشة أقل من مستوى المعيشة في البلد الأم.

8- ( ) نظام عقد الصفقات العالمية أحد أنظمة سلامة العاملين في الخارج.

9- ( ) علاقات العمل الدولية متشابهة كثيراً في أوروبا وأمريكا.

10- ( ) العودة للوطن الأم تمثل للمغترب خبرة حلوة ومرة في آن واحد.

مصادر الفصل الثامن

1- أحمد، أحمد عبدالرحمن، (2002)، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض.

2- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

3- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، (2003)، ترجمة أحمد سيد أحمد عبدالمتعال وعبدالمحسن جودة، دار المريخ، الرياض.

4- عباس، علي، (2003)، إدارة الأعمال الدولية، الإطار العام دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

5- بارتلت، كريستوفر وجوشال، سومنترا، (1994)، الإدارة عبر الحدود – الحلول بين الأقطار - ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.

6- شاندرا، أشوك وكوبرا، شلبا، (2002)، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبدالحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

7-أحمد، عبد الرحمن أحمد، 2001، مدخل إلى إدارة الأعمال الدول، دار المريخ، الرياض.

8- French, W., (2003), Human Resources Management, S[th] ed, Houghton Mifflin Co., Boston.

9- Richard,., & Rugman, (2003).

10- Ulrich, D., (1998) New Man date for Human Resources, Harvard Business Review, Jan-Feb.

11- Ivancevich,., (2004).

12- Hodgehs,., (1999).

13- Phatak, A., & Bhagat, R., & Kashlak, R., (2005), International Management, MC Graw-Hill- Irwin, New york.

14- Brewster,., (1999).

15- Deresky, H., Global Management: Strategeic and inter personal, (2002), prentice Hall, NewJersey.

16- Hodge, B., & Johnson, W., 1970, Organization Theory, 3rd. ed, Auyn & Bacon, Boston.

الفصل التاسع
إدارة التسويق الدولي

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على محتوياته الفكريةأن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1- إدراك الدور الجديد للتسويق.

2-تعرف مفهوم التسويق الدولي ومنظومته الأساسية.

3.-تميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي.

4- تشخيص مستويات التسويق الدولي.

5.-تحديد قرارات استراتيجية التسويق الدولي.

6- توصيف الاستراتيجيات الفرعية لمزيج التسويق الدولي.

دارسة حالة (9)
شركة (McDonalds) ماكدونالدز
البحث دائماً عن وصفة أفضل لتحقيق النجاح

للعديد من السنوات، تمتعت شركة McDonalds بنجاح قائم على بعض المكونات المعروفة؛ حيث قدمت الشركة مع وجبة «جولدن أرشزGolden Arches» قائمة بسيطة إلى حد ما، تتميز بوجود الهامبرجر والبطاطس المقلية والمشروبات الخفيفة؛ وقد كانت هذه الوجبة غير مكلفة نسبياً وعالية الجودة، وتُقدم سريعاً من منافذ تبدو كلها بنفس الشكل، كما كانت نظيفة للغاية.

وعلى الرغم من ذلك، وفي منتصف التسعينيات، كانت شركة ماكدونالدز تواجه قائمة طويلة من المشكلات، بما في ذلك خط إنتاج راكد واستراتيجية تسويق غير واضحة وملاك مطاعم غير راضين (أصحاب حقوق الامتياز)، وعلى الرغم من أن الأمريكيين كانوا يتناولون طعامهم خارج منازلهم باستمرار، فإن ماكدونالدز واجهت انخفاضاً ملحوظاً في المبيعات وحصة أقل في السوق. وفي عام 1998، اضطرت الشركة إلى التخلي عن جزء من فريق العمل لديها، لأول مرة منذ بداية إنشائها.

وفي عام 1998 ، عُين جاك جرينبرج Jack Greenberg مديراً تنفيذياً للشركة. ومنذ ذلك الحين نفَّذ جرينبرج Greenberg تغييرات أدت إلى نتائج إيجابية بالنسبة لسلسلة المطاعم المحلية. وبالإضافة إلى ذلك، استمرت ماكدونالدز في توسيع عملياتها دولياً، حيث لديها الآن مطاعم فيما يقرب من 120 دولة في العالم.

تقوية خط الإنتاج:

تقدم ماكدونالدز McDonalds قوائم الطعام الخاصة بها وتطورها، على نحو مستمر، وعلى الرغم من ذلك، وبعد تقديم مكعبات الدجاج المطهية Chicken McNuggets، لم تقدم السلسلة اي منتج جديد حقق نجاحاً ضخماً، منذ أكثر من خمسة عشر عاماً، وذلك لقلة الجهود المبذولة، فقد اشتملت المنتجات الفاشلة التي لم تحقق نجاحاً على أرش ديلوكس، وماك لين لوكس Mclean Deluxe و Arch Deluxe وأصابع الجزر والدجاج المقلي والمعكرونة. وعلى العكس من ذلك قدمت برجر كينج (BK) Burger King ستة عناصر جديدة ناجحة في قائمة ما تقدمه منذ عام 1988 إلى الآن. والأسوأ من ذلك: احتلت ماكدونالدز المركز 87 بين 91 مطعماً في استقصاء قامت بإجرائه مؤسسة المطاعم والمعاهد Restaurants and Institutions في عام 1998.

وتضمنت إجراءات ماكدونالدز McDonalds التالية رسالة مؤداها: «أن القائد لم يعد قائداً، ولكنه أصبح التابع الآن»، وقدمت الشركة هامبرجر للتنافس مع منتج برجر كينج BK الأساسي أسمته هوبر Whopper، وكذلك كشفت شركة ماكدونالدز عن نظام جديد لتحضير الطعام أسمته Made for You (صنع خصيصاً من أجلك)، هو خلاصة طريقتها التقليدية لتحضير مجموعات من الطعام والاحتفاظ بها دافئة في أواني الحفظ. ويقول باري جيبونز Barry Gibbons، المدير التنفيذي السابق لشركة برجر كينج BK، إن ماكدونالدز، تتجه إلى الإنتاج المخصص لقطاع عريض، وهي الطريقة التي كانت تستخدمها برجر كينج لمدة أربعين عاماً، وقد يكون ذلك صحيحاً،ولكن النظام الجديد يسمح لشركة ماكدونالدز بملء الطلبات الخاصة، وتلبيتها بأسلوب أكثر سهولة من أسلوبها في الماضي، وإضافة إلى ذلك يعتقد العديد من المستهلكين أن هذا النظام يحسن من مذاق الطعام،

بدون التضحية بسرعة التقديم التي تشتهر بها ماكدونالدز، كما يتخلص هذا الطعام من وجود بقايا لا تستخدم؛ مما يقلل التكاليف.

وإلى جانب تحسين مذاق قائمة الطعام الحالية الخاصة بها، تتبع ماكدونالدز الخيارات الجديدة التي تجذب البالغين، وتدرك سلسلة المطاعم أن بعض الآباء يشترون لأبنائهم الوجبات السارة المخصصة للأطفال (Happy Meals)، فلا يشتركون معهم في تناول الوجبات الأخرى لمكدونالدر، وقد نجحت التعديلات الحديثة، وخاصة تقديم شطيرة جديدة للإفطار وحلوى الإيس كريم ماكفلوري Mcflurry، وظهرت مقالات افتتاحية كثيرة تثني عليها وتمتدحها، كما أدركت ماكدونالدز أن العديد من البالغين يرغبون في تقليل الدهون وتناول طعام صحي بشكل عام؛ وهكذا تستمر الشركة العملاقة في اختبار السلطات وبرجر الخضراوات.

وقامت مؤسسة ماكدونالدز أيضاً بعمل استثمارات مفاجئة عديدة مؤخراً. ولأول مرة، اكتسبت المؤسسة حصة في سلسلة مطاعم أخرى وهي مطاعم الشواء المكسيكية الخاصة بشبتول Chipotle Mexican Grill، وبعد ذلك اشترت الشركة دوناتوس Donatos، وهي سلسلة مطاعم بيتزا صغيرة قائمة في كولومبوس في أوهايو، ثم أنقذت محلات سوق بوسطن Boston Market من إجراءات إعلان الإفلاس.

دعم استراتيجية التوزيع

لعدد كبير من السنوات، اتبعت ماكدونالدز استراتيجية هجومية، للتوسع في أرجاء الولايات المتحدة، وبعد إطلاق أقل من 200 مطعم محلي في عامي 1991 و1992، اسرعت ماكدونالدز من خطاها، بإضافة أكثر من 1900 منفذ جديد لها في الولايات المتحدة في عامي 1994 و1995، وقد أدى هذا التوسع السريع إلى رد فعل معاد ومضاد من أصحاب حقوق امتياز ماكدونالدز الذين اتهموا الشركة بأنها بدأت في حرمانهم من ارتفاع مبيعات المطاعم الموجودة من قبل، وبالفعل، انخفضت المبيعات في المطاعم الموجودة بنسبة 2.5% في عام 1995 و6.4% في عام 1996، والأكثر من ذلك، كان هذا الانخفاض مجرد إشارة أولية إلى تشبع سوق الولايات المتحدة.

وشكلت مجموعة من أصحاب حقوق الامتياز غير الراضين عن سياسة الشركة، جماعة عرفت باسم أعضاء مجموعة الكونسورتيوم Consortium Members Inc. لكي تعبر عن شكواها لمكاتب إدارة الشركة، وزعم أعضاء هذه المجموعة أن منافذ ماكدونالدز الإضافية والمتزايدة، قد تم فتحها لزيادة المبيعات المحلية الإجمالية، وعلى الرغم من أن المنافذ القريبة منها تعاني من انخفاض المبيعات، فقد أحدثت هذه المجموعة أثراً إيجابياً لدى الشركة الأم بالفعل؛ ففي عام 1998 تم افتتاح 49 مطعماً جديداً فقط وأغلق 200 مطعم غير مربح؛ مما أدى إلى تخفيض إجمالي عدد المواقع المحلية إلى نحو 12.500 منفذ، وبالإضافة إلى ذلك، يأمل أصحاب حقوق الامتياز في الحصول على فرصة لشراء حق امتياز دوناتس Donatos أو سوق بوسطن Boston Market أو شيبوتل Chipotle. وإذا حدث ذلك، فإنهم سيتمكنون من توسيع أعمالهم، دون أن يحرموا من مطاعم ماكدونالدز الحالية.

وطبقاً لما يقوله أحد اصحاب حقوق الامتياز، فقد بذل جرينبرج مجهوداً مركزاً للانصات بشكل أفضل للملاك أو المشغلين؛ حيث أن المشكلات التي تنشأ من المتاجر الفرعية، تكون أكثر من تلك

التي تنشأ من الشركة، ويبدو ذلك أمراً ذكياً عندما تضع في حسبانك أن أصحاب حقوق الامتياز المستقلين، قد طوروا بعض منتجات ماكدونالدز الأكثر رواجاً، بما في ذلك شطيرة البيض Egg Mcmuffin وفطيرة التفاح الساخن Hot Apple Pie وفيليه السمك Filet O, Fish وماك الكبير Big Mac وحالياً ماكفلوري Mcflurry. ولتحسين إمكانات الشركة للإنصات الجيد لأصحاب حقوق الامتياز، قسم جرينبرج الشركة إلى خمسة فروع جغرافية، وعين لكل فرع فريق إدارة له سلطة أكبر على اتخاذ القرارت، وكان الهدف من إعادة التنظيم، هو التخلص من الطبقات المتعددة للإدارة؛ وبالتالي جعل مكاتب الشركة أكثر استجابة، والعمليات المحلية أكثر استقلالاً.

التخلص من بعض مشكلات التسعير

في التسعينيات، كافحت ماكدونالدز من حين لآخر قرارات التسعير وقد وقعت أكثر هذه المشكلات خطورة في عام 1997، عندما قامت سلسلة المطاعم بتخفيض سعر شطيرة ماك الكبيرة إلى 55 سنتاً بشكل رمزي مؤقت للاحتفال بذكرى تأسيس ماكدونالدز. وعلى الرغم من ذلك، فقد تحير المستهلكون بشأن العرض؛ حيث كان يجب شراء مشروب خفيف وبطاطس مقلية للحصول على السعر المخفض، وقد كان أصحاب حقوق الامتياز قلقين. ولم يكن هذا النوع من الترويج أمراً مريحاً بالنسبة لهم، وكانوا غير سعداء بشأن قرار الإدارة بعرض سعر مخفض. وفي خلال أسبوعين من إعلان العرض، انخفضت المبيعات بنسبة 6% مقارنة بأرقام العام السابق، وأثناء هذه المدة، قدمت برجر كنج منتج هوبر Whopper الجديد الخاص بها مقابل 99 سنتاً – بدون شراء أية طلبات إضافية متعلقة به، وأخيراً في هذا العام توقفت ماكدونالدز عن عرض السعر الخاص المخفض لشطيرة ماك الكبيرة.

ومنذ ذلك الحين اعتمد المديرون التنفيذيون في ماكدونالدز على بحوث السوق ومعلوماتهم من اصحاب حقوق الامتياز، عند اتخاذ أية قرارات خاصة بالتسعير، كما منحوا المزيد من الإستقلال للمطاعم المستقلة، لتقديم تخفيضات خاصة بها. وقد سمحت هذه المرونة لأصحاب حقوق الامتياز بالاستجابة للمنافسة المحلية الشرسة عند الضرورة أحياناً.

الترويج الفعال

إذا رأيت صفاً من الناس أمام أحد منافذ محلات ماكدونالدز في السنوات القليلة الماضية، فهناك احتمالات ألا يكون ذلك من أجل الطعام، ولكن من المرجح أنهم يرغبون في الحصول على الدمى المسماة بعرائس (تني بني) التي كانت تقدم بشكل دوري في الوجبات السارة الخاصة بالأطفال. وعندما أعلن عن أحد هذه الأساليب الترويجية في أبريل عام 1997 ارتفع متوسط المبيعات بنسبة 15%، كذلك تفاوضت ماكدونالدز على ترتيب شامل لتقديم ألعاب ترتبط بأفلام ديزني Disney الموجه للأطفال.

ونتيجة لمثل هذه الأساليب الترويجية الجذابة، ظلت ماكدونالدز تمثل الاختيار الأفضل دائماً لدى الأطفال، ولكن لسوء الحظ، لا تزال الشركة تبحث حتى الآن عن عنصر يجذب البالغين لقائمة طعامها. ومن هذه الجهود تقديم همبرجر آرش ديلوكسي الذي فشل عندما روج باستخدام صور لردود فعل على وجه الأطفال عند تذوقه. وفي أوائل الثمانينيات، نقلت ماكدونالدز الجزء الأكبر من إعلاناتها من شركة دي دي بي ند هام DDB Needham إلى مؤسسة ليو برنت Leo Burnett، ولكنها عادت مرة أخرى إلى الشركة الأولى في عام 1997، عندما فشلت حملة My Mcdonald,s في زيادة المبيعات، ثم قدمت ند هام حملة إعلانية باستخدام السؤال «Did some

« body say Mcdonald,s? (هل سمعت أحداً يقول ماكدونالدز؟) كذلك، قامت الشركة بإعادة تخصيص جزء كبير من ميزانية الترويج التي تصل إلى 600 مليون دولار، وعن طريق إتاحة 50% منها للإنفاق المحلي بدلاً من نسبة 25% التي كانت مخصصة لذلك من قبل.

ولا زالت الإعلانات المحلية تستخدم الشعار القومي المعروف لماكدونالدز، ولكن بعض مراقبي السوق يعتقدون أن هذه العلامة التجارية المعروفة تضعف عن طريق الحملات الإعلانية صغيرة النطاق؛ وعلى الرغم من ذلك، فلا تزال علامة ماكدونالدز أشهر علامة تجارية في العالم، حتى أنها أكثر شعبية من العلامة لشركة كوكا كولا.

تقليص حصة السوق الأجنبية

لا يعد المستوى المرتفع لشهرة ماكدونالدز أمراً غريباً إذا نظرنا إلى تواجدها العالمي؛ ففي عام 1991 كانت الشركة تمتلك 2.300 مطعم تقريباً في 47 دولة، وقد تزايد هذا الرقم منذ ذلك الحين، إلى أكثر من 12.000 مطعم في 117 دولة تقريباً، وتمثل الفروع الدولية نحو 50% من المبيعات و60% من الأرباح الإجمالية، وعلى الرغم من أن ماكدونالدز واجهت تحديات محلية، فإنها تزدهر خارجياً في دول مثل: اليابان وانجلترا وألمانيا، وقد كررت ماكدونالدز تجربتها المبكرة للنجاح في الولايات المتحدة، عن طريق تقديم مستويات جودة ثابتة وخدمة سريعة وتجربة مبهجة لتناول الطعام.

ثم بدأت ماكدونالدز في مواجهة مشكلات متزايدة في الأسواق الأجنبية؛ ففي البرازيل وبعد العديد من السنوات المتتالية من زيادة المبيعات، تراجعت المبيعات في المنافذ المفتوحة لمدة عام تقريباً خلال1997؛ ونتيجة لذلك بدأت ماكدونالدز في ترويج أسعار منخفضة لرفع المبيعات، وعلى الرغم من ذلك فقد استمرت سلسلة المطاعم في التوسع في البرازيل.

وبالإضافة إلى ذلك، تقترب ماكدونالدز من مستوى التشبع في عدد من الدول، بينما يصعب إيجاد مواقع أساسية لها حين بدأت Golden Arches في الظهور في الدول غير المتطورة اقتصادياً.

أسئلة الحالة:

1-حاول أن تشخص المشكلة الأساسية لشركة (ماكدونالدز).

2-حدد أبرز التحديات التي تواجهها الشركة المذكورة.

3-هل تعتقد أن استراتيجية التسعير التي اعتمدتها الشركة كانت ناجحة، وكيف ؟

4-هل تعتقد أن شركة ماكدونالدز نجحت في ترويج منتجاتها للبالغين؟ وكيف؟

5-كيف تقوّم استراتيجية توزيع شركة ماكدونالدز، خلص تقديمك بجدول يوضح نقاط القوة والضعف.

من معطيات حالة شركة (Mc Donald,)، نجد أن الشركة ركزت اهتمامها باتجاهين الأول: بالبيئة المحلية، والثاني: توسيع العمل في البيئة الدولية عبر النظر إلى هذه البيئة بعقلية تلاءم متغيراتها ومتطلباتها إيماناً من إدارة الشركة بأن البيئة الدولية فرضت دور جديد للتسويق يتمثل بالتسويق الدولي (International Marketing)، الذي يحتاج إلى تفكير وخصوصية في دراسة بيئته وإلى درجة كبيرة من الإدراك بآليات أنشطته واستراتيجيته الشاملة واستراتيجياته الفرعية، وهذا ما ظهر في التدابير التي تبنتها الشركة المذكورة في تعاملها مع البيئة الخارجية.

إن الحالة الدراسية آنفة الذكر تسلط الضوء بشكل كبير ومهم على الدور الجديد للتسويق (التسويق الدولي) وضرورته للشركات كافة على اختلاف أنشطتها وأهدافها.

وتأسيساً على ذلك جاء هذا الفصل ليغطي هذا الموضوع الحيوي عبر مناقشة الفقرات الاتية:

أولاً: الدور الجديد للتسويق

في عام تسوده المنافسة الشديدة، وتضيق فيه الأسواق المحلية، صار من الضروري على الشركات ذات الأهداف الطموحة والتطلعات الكبيرة والإمكانيات الفائضة، أن توجه أنظارها إلى خارج حدود أسواقها الضيقة لضمان البقاء وتحقيق النمو.

إن الفرص التي توفرها البيئة العالمية شديدة المنافسة من جهة والتحديات التي تفرضها من جهة أخرى حفزت الكثير من الشركات إعادة النظر باستراتيجياتها التسويقية، من خلال صياغة استراتيجيات طموحة تهدف لاختراق السوق على النطاق العالمي ويوضح الجدول (9-1) ابرز الفرص والتحديات التي تفرزها البيئة العالمية:

جدول (9-1) فرص وتحديات البيئة االعالمية

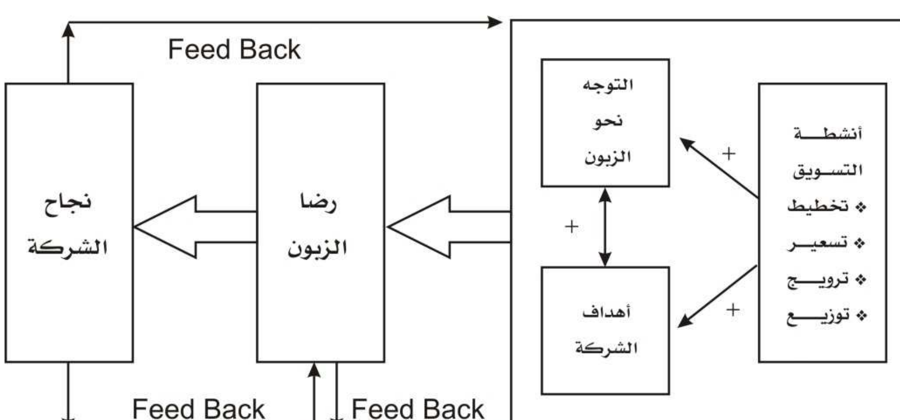
ت	الفرص	ت	التحديات
1	النمو الواسع النطاق في التجارة العالمية والاستثمار بفعل عولمة الاقتصاد العالمي	1	تعاظم المنافسة الداخلية (المحلية) وبالتالي تناقض الحصة السوقية للشركات
2	ازدياد شعبية العلاقات التجارية الدولية في مجال السيارات، والأغذية، الالكترونيات.	2	ظهور منافسين دوليين جدد أكثر قوة من قبل خرقوا الأسواق العالمية، مثل اليابان، الصين، سنغافورة.
3	تقليل الكثير من الحواجز التجارية وتحريرها بفعل الاتفاقيات العالمية، مثل الاتحاد الأروبي، والنافتا، دول المحيط	3	الحواجز والعقبات التي تضعها بعض البلدان لمنع اختراق المنتجات العالمية إلى أسواقها

	الباسيفيكي.		حماية لمنتجاتها الوطنية.
4	التحسن النوعي والكمي في شبكة الاتصالات وثورة المعلوماتية، والتعاملات المالية.	4	العالمية (Globalization) اصبحت ثقافة وليس مجرد اساليب تعامل.
5	انبثاق منظمة التجارة العالمية (WTO) ودورها في تعزيز التجارة العالمية	5	الاتجاهات الواسعة نحو الخصخصة بهدف تعزيز كفاءة وفاعلية الكثير من المشروعات التي تحولها الدولة.

واستجابةً لتلك الفرص وفي إطار مواجهة التحديات المذكورة، بدأت الكثير من الشركات والمؤسسات في النظر إلى التجارة الخارجية. وترى هذه الشركات أن اهدافها الطموحة المتمثلة في تحقيق الربح والنمو، ستنجز في المستقبل من خلال تنفيذ دور جديد في التسويق، هو التسويق الدولي (Interntional Marketing) الذي يهتم بابتكار أساليب وتقنيات واستراتيجيات محكمة لاختراق الأسواق الدولية، في إطار الفلسفة التسويقية العامة مع مراعاة خصوصية البيئة الدولية العالمية في التوجه والإعداد والصياغة للاستراتيجيات.

ثانياً: مفهوم التسويق الدولي

قبل الإشارة إلى مفهوم التسويق الدولي، لا بد من تحديد مفهوم التسويق بشكل عام، والذي يشير إلى: (منظومة كاملة من الأنشطة التي تم تصميمها لتخطيط منتجات (سلع وخدمات) تلبي رغبات الأسوقا المستهدفة وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لتحقيق أهداف الشركة) ولدى تحليل أركان المفهوم السابق يتضح ان منظومة مفهوم التسويق تشمل ثلاثة توجهات اساسية هي أنشطة التسويق، والتوجه نحو الزبون، وأهداف الشركة وكما يعرضها الشكل (9-1).



شكل (9-1)
التوجهات الأساسية لمنظومة مفهوم التسويق.

ويظهر الشكل السابق، ما يأتي:

1- يجب أن تكون كل الجهود والعمليات والأنشطة التسويقية موجهة نحو إرضاء الزبون.

2- يجب أن تنسق أنشطة التسويق بطريقة مترابطة متفاعلة.

3- أن ضمان رضا الزبون عبر تنسيق الجهود والعمليات تسهم مساهمة فاعلة في زيادة حجم مبيعات الشركة والذي سينعكس على زيادة أرباحها وبالتالي عوائدها ومن ثم تعظيم ثروة المالكين وأصحاب المصالح الآخرين وفي نهاية نجاح الشركة وتحقيق البقاء في عالم المنافسة.

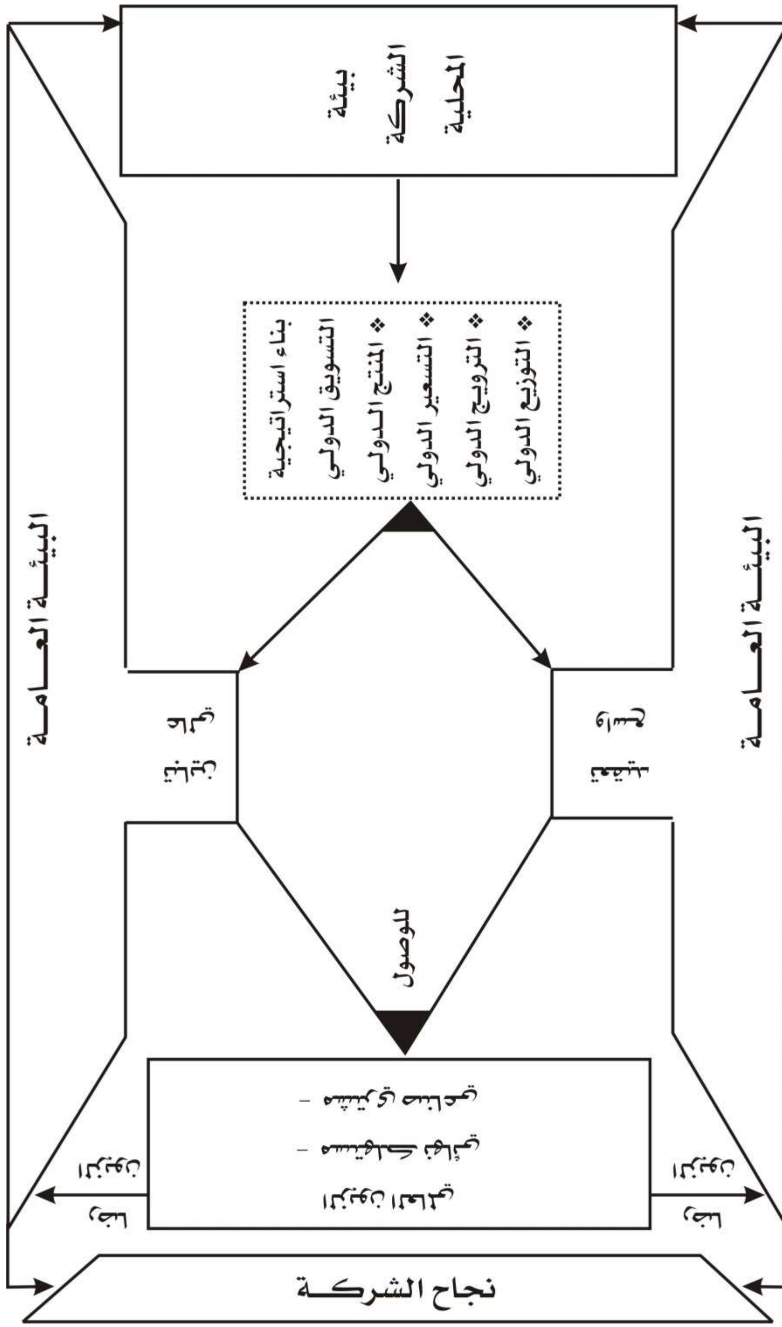
أما بصدد مفهوم التسويق الدولي، فقد طرحت الأدبيات المتخصصة في التسويق العديد من المفاهيم له، منها على سبيل الذكر لا الحصر:

- (ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط المنتج وتطويره، والتسعير، والتوزيع، والترويج وخدمة المستهلك النهائي والمشتري الصناعي من المنتجات (سلع وخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته ورغباته في أكثر من دولة).

- (نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن الزبون القانع في سوق يتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته).

- (نشاط عالمي ينطلق من استراتيجية عالمية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية؛ يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات والرغبات، من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات).

ويصور الشكل (9-2) منظومة مفهوم التسويق الدولي:



شكل (9-2)
منظومة مفهوم التسويق الدولي

ويجسد الشكل السابق ما يأتي:

1- أن الشركة ونتيجة لضغوط البيئة العالمية تنطلق من بيئتها المحلية لتلامس البيئة العالمية عبر بناء استراتيجية تسويق تشمل استراتيجيات فرعية تشمل (استراتيجية المنتج الجديد، واستراتيجية التسعير، واستراتيجية الترويج، واستراتيجية التوزيع).

2- أن بناء استراتيجية التسويق يستوعب بشكل فعّال خصائص البيئة العالمية الأكثر تاثيراً وهي (التباين العالي) و(التعقيد الواسع) في المتغيرات العالمية كافة (سياسية، اجتماعية، ثقافية، قانونية، تكنولوجية).

3- إن الغاية من استراتيجية التسويق هي الوصول إلى الزبون العالمي سواء كان (مستهلك نهائي) أم (مشتري صناعي).

4- إن تحقيق رضا الزبون العالمي سيدفع البيئة العالمية للاعتراف بنجاح الشركة.

وفي ضوء المفاهيم السابقة، يمكن تميز التسويق المحلي Local Marketing عن التسويق الدولي International Marketing بالمؤشرات الموضحة في الجدول (2-9).

جدول (2-9) مؤشرات تمييز التسويق المحلي عن الدولي

ت	المؤشر	التسويق المحلي	التسويق الدولي
1	حدود النشاط	محلي على مستوى دولة واحدة	عالمي دولتين أو أكثر أو لا حدود
2	طبيعة البيئة	بسيطة – مستقرة	معقدة – حركية (ديناميكية)
3	نوع الزبون وقواعد التعامل معه	محلي واضح ومفهوم	عالمي غير واضح وغامض
4	نظرة مدير التسويق	ذات بعد داخلي	ذات بعد دولي
5	الموارد البشرية العاملة	محلية متجانسة	عالمية متباينة الثقافة
6	المخاطرة السياسية	محدودة أو معدومة	عالية ومحتملة
7	طبيعة المنتجات	نمطية في الغالب	متباينة في الغالب

8	اللغة المستخدمة	واحدة	متعددة
9	نوع السوق	متجانس	متباين ومجزأة
10	طبيعة المعلومات	متوافرة ودقيقة	صعبة الحصول عليها وغير دقيقة أحياناً

ثالثاً: مستويات التسويق الدولي

يأخذ التسويق الدولي أربعة مستويات أساسية ترتبط هذه المستويات بإمكانية التوجه نحو العالمية ومستوى الالتزام بالتسويق الدولي، وكما ياتي:

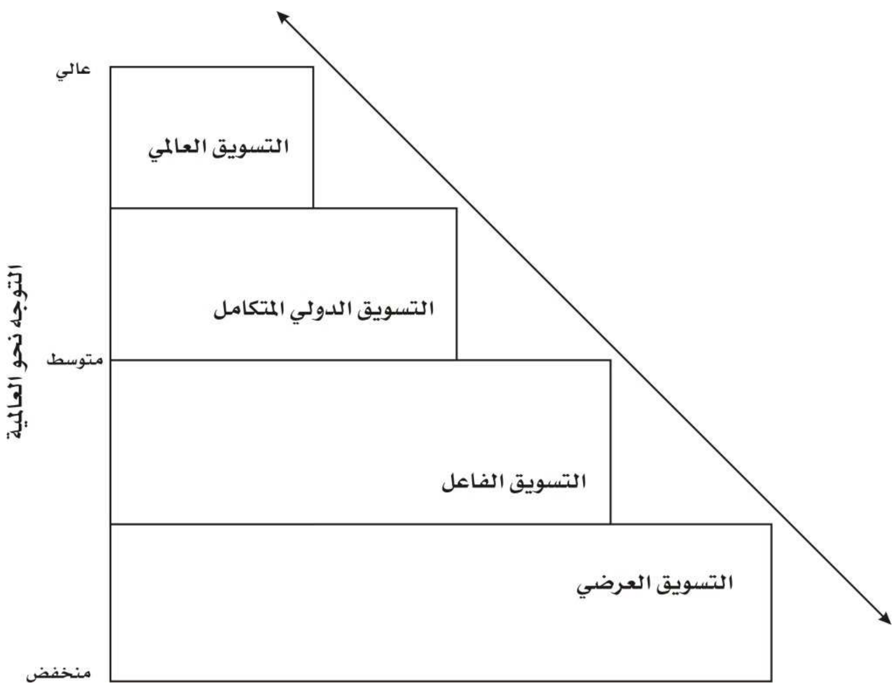
1- التسويق العرضي Accidental Marketing: يمثل هذا النوع من التسويق التزام منخفض تجاه السوق الدولي، فهو يركز على تسلم طلبات عارضة وتنفيذها وعندها ينتهي دور هذا التسويق.

2- التسويق الفاعل Active Marketing: يهتم هذا النوع من التسويق بأنشطة البيع دون إجراء تغييرات أساسية للمنتجات أو عمليات الشركة ويسعى هذا المستوى من التسويق في الحصول على القبول لمنتجات الشركة في الأسواق الدولية وغالباً ما يمثل التزام الشركة بالتصدير إلى سوق محدد.

3- التسويق الدولي المتكامل The Intergration International: يجتاز هذا النوع من التسويق الحدود الوطنية المحلية كجزء من الاستراتيجية التسويقية للشركة، وتبقى أنشطة التسويق الدولي جزءاً من تخطيط التسويق الشامل، ويركز هذا النوع من التسويق على تعديل مواصفات المنتجات طبقاً للاختلافات الثقافية المحلية والإقليمية والدولية، وتنويع المزيج التسويقي واختلافه وفقاً لاختلافات الأسواق، محلية كانت أم إقليمية أم دولية.

4- التسويق العالمي Global Marketing: تحاول الشركة في هذا المستوى أن تعمل وكأن العالم سوقاً كبيرة واحدة متجاهلة الاختلافات الدولية والإقليمية، عبر إنتاجها منتجاً ذات مواصفات واحدة تصدر لكل الدول التي تتعامل معها. فضلاً عن جعل مزيجها التسويقي عالمياً عن طريق استخدام مواصفات منتج عالية وسياسات تسعير وترويج فاعلة مع قنوات توزيع كفوءه أو يكون هذا المزيج التسويقي واحداً لكل الأسواق.

وبعد هذا العرض والتحليل لمستويات التسويق الدولي، يمكن تصوير هذه المستويات بالشكل (9-3).



شكل (9-3)
مستويات التسويق الدولي

رابعاً: استراتيجية التسويق الدولى

يقصد باستراتيجية التسويق الدولي: خطة هدفها تنسيق مجموعة القرارات الحاسمة بشأن انتقال أنشطة الشركة التسويقية من المحلية نحو العالمية.

وأبرز قرارات الخطة الاستراتيجية، هي:

1- قرار الدخول إلى الأسواق الدولية من عدمه.

2- قرار تحديد الأسواق المستهدفة.

3- قرار تشخيص طريقة الدخول إلى الأسواق.

4- قرار صياغة استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي.

وفيما يأتي توضحياً لهذه القرارات:

1- قرار الدخول إلى الأسواق الدولية من عدمه:

وأبرز مؤشرات اتخاذ هذا القرار، هي:

أ- تحديد نسبة المبيعات في السوق الخارجية إلى إجمالي مبيعاتها.

ب- تحديد نطاق التسويق، هل سيكون في بلدان محدودة أم بلدان متعددة.

ج- تحديد انواع البلدان التي يمكن العمل بها.

2- قرار تحديد الأسواق المستهدفة:

أن اتخاذ قرار تحديد الأسواق المستهدفة، تحكمه طريقتان هما:

أ- طريقة التمدد Expensive Method: تركز هذه الطريقة على اختيار نقطة انطلاق نحو الأسواق الدولية، إما من السوق المحلية أو من صميم السوق الدولية الحالية.

ويعتمد اختيار السوق عبر الزمن على أوجه التشابه بين السوق الوطنية والأسواق المستهدفة.

وهكذا تمتد أعمال المسوّق الدولية من سوق إلى آخر وبحد أدنى من التعديلات على السلعة وباقي الوظائف التسويقية الأخرى وفي هذه الحالة تكون الأسواق القريبة (الجيران) الاختيار الأول، وذلك للدرجة العالية من التشابه من عدة نواحٍ، سياسية، واجتماعية، وثقافية.. وبالتالي تكون البرامج التسويقية المصممة أكثر تطابقاً في هذه الأسواق، وغالباً ما يطلق على هذه الطريقة مدخل الجار الأقرب
(The Nearest Neighbor Approach) وقد اقترح (Hansz & Goodnow) تسعة وخمسون مؤشر لتنظيم مجموعات الدول المتشابهة، صنفت في سبعة عوامل بيئية، هي:

أولاً: الاستقرار السياسي.

ثانياً: فرص السوق.

ثالثاً: التطور الاقتصادي والانجاز.

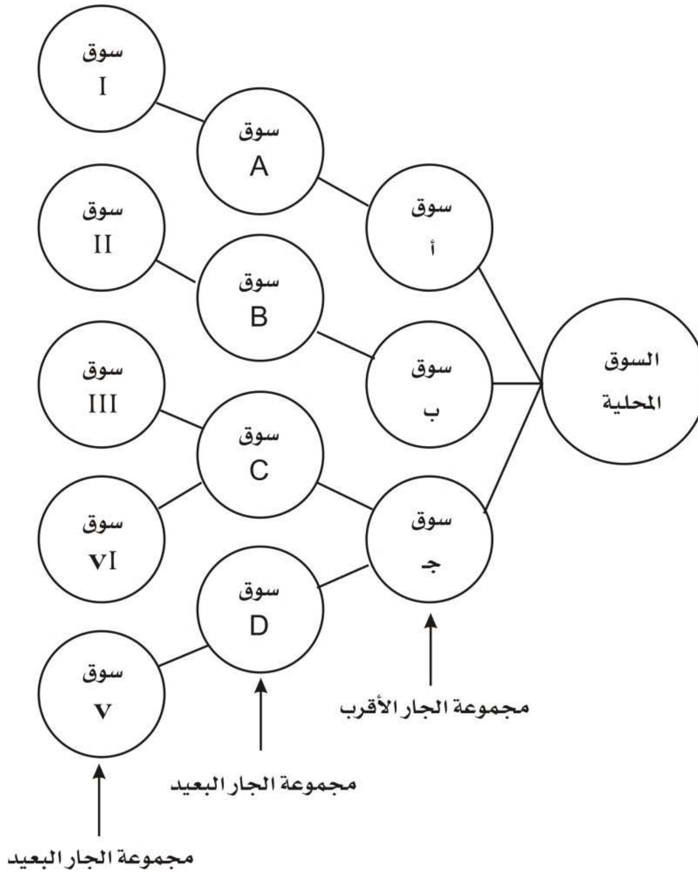
رابعاً: الوحدة الثقافية.

خامساً: العوائق القانونية.

سادساً: العوائق النفسية.

سابعاً: البعد الثقافي.

ويوضح الشكل (9-4) فكرة طريقة التمدد:



شكل (9-4) طريقة التمدد

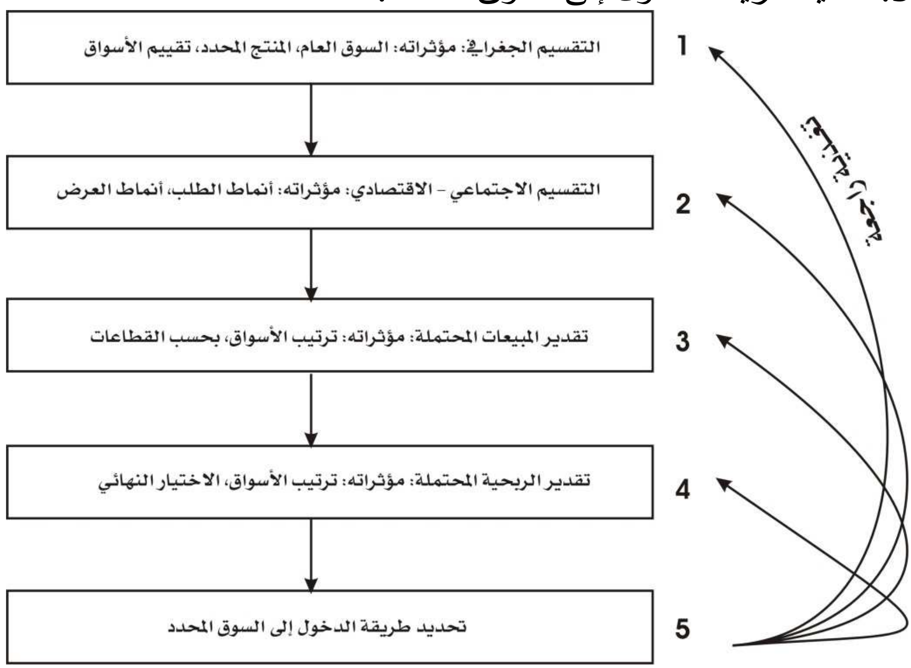
ب- طريقة التقلص Contractibe Method:

وتسمى بطريقة (الانقباض) أيضاً، وتعتمد هذه الطريقة على الاختيار الأفضل للسوق والتي تبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق الوطنية، والتي بالنهاية تقسم إلى مجموعات إقليمية على اسس سياسية، اقتصادية، لغوية أو أية أسس أخرى، ومن ثم تجري عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق والتي تؤدي بالنهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الواعدة والتحري أكثر عن تلك الأسواق الواعدة.

ويصور الشكل (9-5) آلية غربلة الأسواق وتشخيص الأسواق الواعدة.

1. التقسيمالجغرافي: مؤشراته: السوق العام، المنتج المحدد، تقييم الأسواق.
2. التقسيم الاجتماعي – الاقتصادي: مؤشراته: أنماط الطلب، أنماط العرض.

3. تقدير المبيعات المحتملة: مؤشراته: بحسب الأسواق، بحسب القطاعات.
4. تقدير الربحية المحتملة: مؤشراته: ترتيب الأسواق، الاختيار النهائي.
5. تحديد طريقة الدخول إلى السوق المحدد.



شكل (9-5)
غربلة الأسواق على وفق طريقة التقلص

3- طريقة الدخول إلى الأسواق الدولية

بعد الانتهاء من تحديد السوق المستهدف، فإن على الشركة أن تتخذ قرار يخص تحديد طريقة الدخول إلى السوق أو الأسواق الدولية المستهدفة والمحددة. ويمكن للشركة أن تختار واحدة أو أكثر من الطرائق الموضحة في الجدول (9-3).

جدول (9-3) طرائق الدخول إلى الأسواق الدولية

ت	طريقة الدخول	دوافع اعتماد الطريقة	العوامل المؤثرة في اختيار المكان
1	التصنيع الدولي وإيجاد المصادر	تشبع الأسواق المحلية	القوة الشرائية

2	التصدير المباشر وغير المباشر	قيود الاستيراد	التشريعات السائدة
3	الترخيص الدولي	رخص عناصر الانتاج	الفلسفة السياسية
4	الامتياز الدولي	توفر المواد الخام	مزايا الملكية
5	عقود الإدارة	الحصول على خبرات ومهارات	توافر الاستعداد عند الطرف الثاني على دفع الرسوم
6	المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية	اختراق أسواق جديدة واكتساب خبرات	توافر فرص سوقية ومحدودية القدرات الحالية على التنفيذ
7	الاستثمار الأجنبي المباشر	توافر الإمكانات المالية	المخاطرة السياسية

4- قرار صياغة استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي

في هذه المرحلة يتخذ القرار بصياغة استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، وتحكم عملية القرار مؤشرين اثنين للمفاضلة بينهما ومن ثم الشروع بتحديد البديل الأنسب، وهما:

أ- الالتزام بمزيج تسويقي معياري ثابت، ويلاءم هذا المزيج الشركات التي تتعامل مع منتجات (سلع وخدمات) معيارية (Standardized goods & services).

ب- اعتماد مزيج تسويقي ذات عناصر مرنة، تتباين من سوق إلى آخر، ويلاءم هذا المزيج الشركات التي تتعامل مع منتجات (سلع وخدمات) غير معيارية مختلفة ومتباينة بحسب حاجات الأسواق التي تخدمها. ففي سبيل المثال «السعر» يكون مختلفاً في الأسواق (أ) و(D) و(II)، وكذلك الحال بالنسبة للترويج والتوزيع اختلاف مواصفات السلع في هذه الأسواق أيضاً.

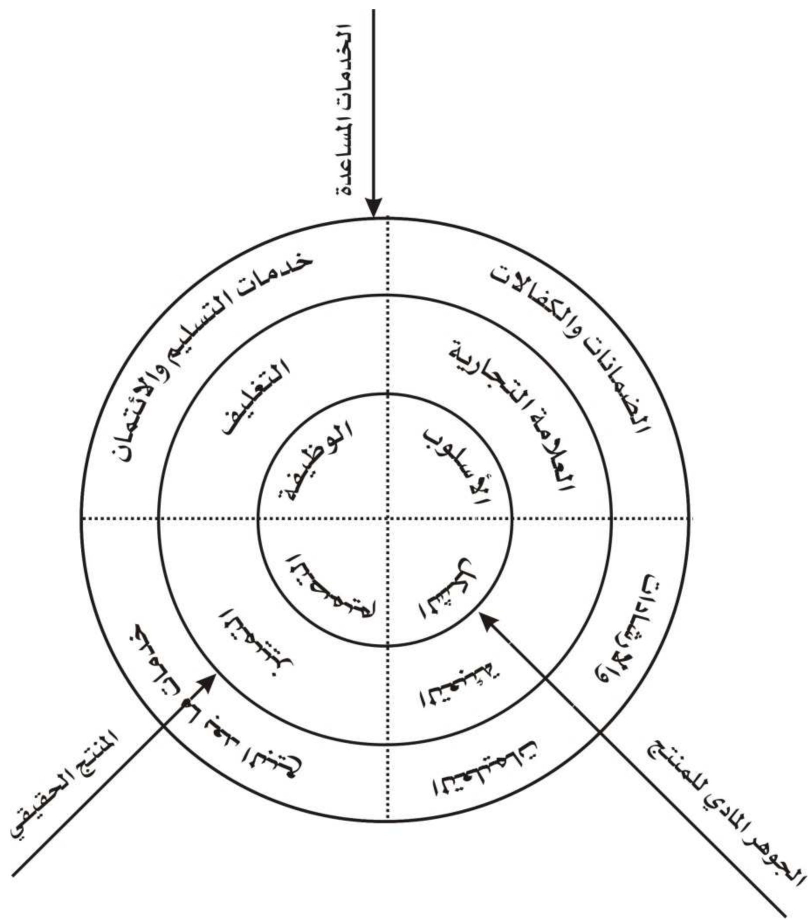
خامساً: استراتيجيات مزيج التسويق الدولي

في هذه الفقرة نناقش أنواع استراتيجيات مزيج التسويق الدولي وأبرز مؤشرات صياغتها. وكما يأتي:

1- استراتيجية المنتج الدولي:

أ- مفهوم المنتج وعناصره:

يُعرف المنتج (Product) على أنه: المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية التي يحصل عليها المشتري كنتيجة للشراء أو الاستخدام أو التبادل. ويتطلب بناء المنتج ثلاثة عناصر أساسية يوضحها الشكل (6-9).



شكل (6-9)
عناصر المنتج ومستوياته

ويظهر من الشكل السابق أن بناء المنتج يتطلب ثلاثة مستويات كل مستوى يشمل مجموعة عناصر وعلى النحو الآتي:

أولاً: المستوى الأول هو (الجوهر المادي للمنتج) ويضم العناصر الآتية: (الأسلوب، الوظيفة، الشكل، التصميم).

ثانياً: المستوى الثاني هو (المنتج الحقيقي) والذي يشمل العناصر الآتية: (العلامة التجارية، التغليف، التميز، التعبئة).

ثالثاً: المستوى الثالث هو (الخدمات المساعدة) ويضم العناصر الآتية: (الضمانات والكفالات، خدمات التسليم والائتمان، خدمات ما بعد البيع، التعليمات والإرشادات).

ب- صياغة استراتيجية المنتج الدولي

أن صياغة استراتيجية المنتج الدولي تستلزم أمرين أساسين، هما:

أولاً: تحديد التساؤلات الأساسية للصياغة

وتشمل الآتي:

1- ما الخواص الفيزيائية للمنتج؟

2- ما الخدمة التي تقدمها الشركة؟

3- ماذا يمثل المنتج بالنسبة إلى المشتري من الناحية المعنوية؟

4- ما أبعاد السوق والقوة الشرائية للمشترين؟

5- ما الكلفة التقديرية لتكييف المنتج على مستوى الأموال، والوقت، والتطوير؟

6- ما مقدار العوائد المتوقعة من المنتج؟

ثانياً: تشخيص خيارات تطوير المنتج

هناك أربعة خيارات لتطوير المنتج، هي:

1- تطوير أو إضافة منتج جديد.

2- تعديلات في المنتجات الحالية.

3- استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

4- إلغاء أو حذف المنتج.

ويعتمدتشخيصوترشيحالخيارالأنسبمنالخياراتالسابقةعلىبعدي(حدةالمنافسة،ومستوىالتعاملمعالسوقالعالمية)بحسبالمصفوفةالتالية:

زيادة حدة المنافسة عبر مؤشر التطور التكنولوجي

مستوى التعامل مع السوق العالمية	تطور تكنولوجي منخفض	تطور تكنولوجي مرتفع
دخول السوق	تطوير تشكيلة المنتج المقدم للسوق	تطوير استخدامات جديدة للمنتج الحالي
المحافظة على السوق الحالي	تقديم شكل جديد للمنتج	تعديلات في المنتج الحالي
تنمية السوق	تطوير شامل لمنتج (تطوير بخاري وفني)	تطوير تصميم المنتج الحالي (تطوير بخاري)

شكل (7-9)
مصفوف تشخيص خيار تطوير المنتج الدولي

2- استراتيجية التسعير الدولي:

أ- مفهوم السعر والعوامل المؤثرة في التسعير الدولي

يمثل السعر، المبلغ الحالي الذي يقبله البائع مقابل منتج معين في وقت معين وفي ظل ظروف محددة.

ويعير الزبون أهمية كبيرة للسعر بوصفة المقابل الذي يدفع للقيمة التي يقدمها له المنتج ومدى إشباعه للحاجة التي اشترط من أجلها، وبالتالي من الضروري أن يدرك الزبون أن هذه القيمة مقياساً بالسعر هي مناسبة وفي صالحه. وعلى هذا الأساس فإن فلسفة وممارسة بناء السعر الدولي لا تختلف من حيث الأساس عن تلك التي تتبع في بناء السعر المحلي، فالزبون سواء المحلي أو الأجنبي يجب أن يشعر بأنه قد حصل على قيمة كاملة مقابل لما دفعه، وفي الوقت نفسه يتطلب من مدير التسويق الدولي أن يسعى إلى تحقيق الأرباح القصيرة أو الطويلة الأجل اعتماداً على فلسفة

الشركة واستراتيجتها الشاملة وأهدافها ويمكنه بلوغ ذلك إذا ما استوعب العوامل المؤثرة في قرارات التسعير الدولية، وهي:

أولاً: الأهداف الاستراتيجية للشركة.

ثانياً: القدرة الشرائية للزبائن في مختلف الأسواق الدولية المستهدفة.

ثالثاً: مدى تحقيق وفورات الحجم.

رابعاً: كلف البحوث وتطوير المنتجات.

خامساً: مرونة الطلب على سلعة الشركة في الأسواق الخارجية.

سادساً: دور قنوات التوزيع وأنواعها.

سابعاً: جودة المنتج ومستوى دورة حياته.

ثامناً: الكلف الإضافية.

تاسعاً: رقابة الحكومات الأجنبية على الأسعار.

ب- صياغة استراتيجية التسعير الدولي:

لغرض صياغة استراتيجية التسعير الدولي يستلزم الأمر:

أولاًَ: تحديد التساؤلات الأساسية للصياغة وتشمل الآتي:

1- ما الكلف التقديرية التي ستتحملها الشركة؟
2- ما توقعات سلوك الزبائن تجاه مختلف الأسعار الممكنة؟
3- ما أسعار المنافسين وردود أفعالهم؟
4- ما مستوى التدخل المحتمل للحكومات من خلال الرقابة على الأسعار؟
5- ما خبرة الشركة في الأسواق؟

ثانياً: تشخيص خيارات التسعير الدولي

هناك تسعة خيارات لاستراتيجية التسعير الدولي، يوضح الجدول (9-4) هذه الخيارات.

ت	خيار التسعير	مضامينه
1	الكلف الكلية للانتاج	احتساب الكلف الكلية للانتاج وفقاً للمعادلة الآتية: السعر النهائي في البلد الأجنبي= الكلفة الكاملة للمنتج في البلد الأجنبي + هامش الربح الكلفة الكاملة للمنتج في البلد الأجنبي= كلفة المنتج في السوق الوطني + كلفة التغليف والإعداد + كلفة الثمن + كلفة المخاطرة
2	التسعير وفقاً للطلب	يعتمد هذا الخيار في تحديد السعر على أساس العوامل الآتية: - مرونة الطلب السعرية - القوة الشرائية للزبائن والشركات في السوق الدولي. - منظومة القيم الشخصية للمجتمعات. - الجودة والتباهي والتفاخر والتمييز

3	تحليل المنافسة وأسعار السوق	يحدد السعر وفقاً لهذا الخيار على أساس الموازنة بين موقفين متعارضين: - مدى تفضيل الزبائن للمنتجات الوطنية على المنتجات الأجنبية. - مدى تفضيل الزبائن للمنتجات الأجنبية لأسباب تباهي وتفاخر وتقليد سلوك الأجانب على المنتجات الوطنية. وفي ضوء تحديد الموقف في البلد الأجنبي يمكن تطوير خيار التسعير.
4	قشط السوق	يجري التسعير وفقاً لهذا الخيار على أساس القناعة بأن بعض الزبائن مستعدون لدفع اسعار عالية للمنتجات الجديدة إما بسبب كونها جديدة أو بسبب المكانة والتفاخر، وغالباً ما يكون السعر عالياً جداً في مرحلة إدخال المنتج للسوق.
5	اختراق السوق	عرض المنتجات بأقل الأسعار رغبة من الشركة في الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، خاصة إذا ما كانت الشركة تواجه منافسة شديدة في الأسواق الدولية.
6	تغيرات الأسعار	يعتمد هذا الخيار عندما يراد: 1- طرح منتج جديد أو عند حدوث تغير شامل في ظروف الأسواق. 2- مواجهة منافسة قوية في السوق ووجود سلع مماثلة لسلعة الشركة.

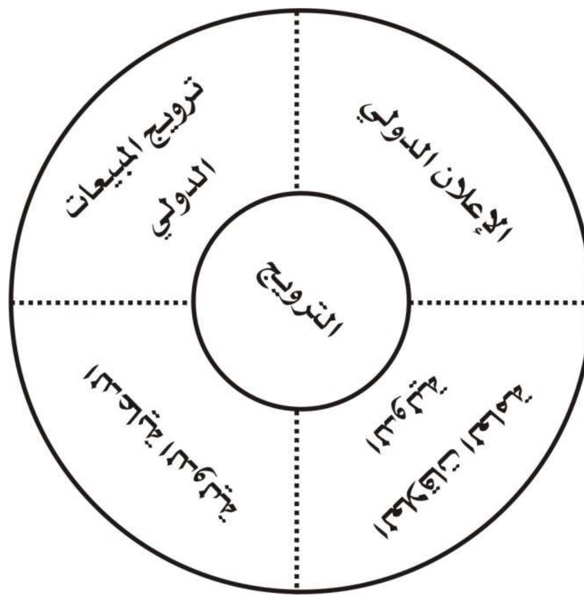
7	منحنى الخبرة	يرتبط هذا الخيار بمستوى خبرة الشركة. فكلما زادت خبرة الشركة في الانتاج كلما انخفضت كلفة إنتاج الوحدة الواحدة وبالتالي زيادة هامش ربح الشركة.
8	أسعار التحويل وتسعير المنتجات المصدرة	يعتمد هذا الخيار لمنع سعر التصدير من الارتفاع بغية محافظة الشركة على زبائنها وحصتها السوقية وموقعها التنافسي، خاصة للشركة ذات الفروع الكثيرة في الدول الأجنبية. ويتم العمل بهذا الخيار باعتماد أحد الأساليب التالية: - تحديد أسعار التحويل بحسب الأسعار السائدة في السوق، إذا كان هناك مثيل للسلع المطلوب تحديد أسعار تمويلها. - أو تحديد سعر التحويل بإضافة هامش ربح ثابت على كلفة السلعة.
9	التسعير عبر الأسواق المختلفة	عندما يكون للشركة فروع عديدة وتصدر لدول مختلفة وكانت أسعار المنتج الواحد مختلفة كثيراً من سوق إلى آخر لنفس الشركة الدولية فسيكون رد الفعل للمشتري سلبي جداً ومن أجل تخفيض هذا الأثر السلبي يعتمد هذا الخيار عبر: تحديد سعر موحد لمختلف الأسواق الأجنبية وللفروع كافة بعد الأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل: معدل صرف العملات، كلفة النقل والتأمين، كلفة الشحن... إلخ.

3- استراتيجية الترويج الدولي

أ- مفهوم الترويج وعناصر المزيج الترويحي الدولي

يعكس الترويج، الاتصالات التي تضمن الفهم بين الشركات وزبائنها لإحداث أثر إيجابي نحو الشراء أو القبول بفكرة ما وتحقيق الثقة المستمرة بالشركة والمنتجات التي تقدمها.

وتعمل منظومة الترويج الدولي على أساس تفاعل عناصر محددة وتكامل أدوارها، تسمى بعناصر المزيج الترويجي والموضحة في
الشكل (9-8).



شكل (9-8)
مزيج الترويج الدولي

ب- صياغة استراتيجية الترويج الدولي

من أجل تحديد استراتيجية الترويج الدولي يستلزم الأمر:

أولاً: تحديد التساؤلات الأساسية للصياغة

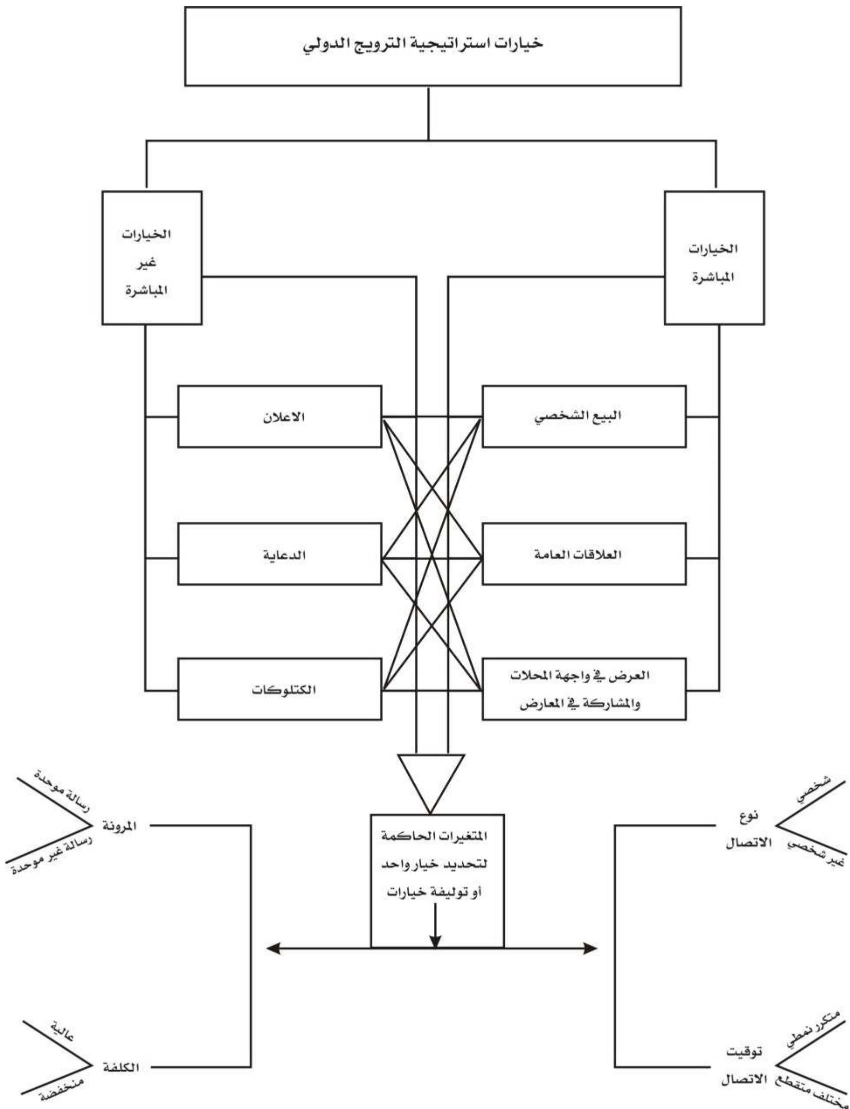
وتشمل الآتي:

1- ما طبيعة المنتج هل هو استهلاكي، صناعي؟
2- ما مقدار التغلغل السوقي المستهدف من قبل الشركة؟
3- ما المتغيرات الأساسية الحاكمة للبيئة الأجنبية والدولية؟
4- ماطبيعة الأسواق الدولية من حيث (شدة المنافسة، والوعي التنافسي والاجتماعي والاقتصادي)؟

5- ما مستوى التركيز على متغيرات (اللغة، الاسم، اللون) في التعامل مع الثقافات الدولية.

ثانياً تشخيص خيارات الترويج الدولي

يوضح الشكل (9-9) خيارات الترويج الدولي



الشكل (9-9) خيارات الترويج الدولي

4- استراتيجية التوزيع الدولي:

أ- مفهوم التوزيع وأهداف التوزيع الدولي:

يشير التوزيع إلى: الوسيلة الفاعلة التي تستخدمها الشركات لزيادة مبيعاتها الدولية وتوسيع حصتها السوقية العالمية عبر إيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين سواء كانوا مستهلكين نهائين أو مشترين صناعين وبحسب أماكن تواجدهم الجغرافية.

ويسعى التوزيع الدولي إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

أولاً: تحقيق تغطية سوقية مناسبة.

ثانياً: الحفاظ على سيطرة تسويق البضائع داخل القناة.

ثالثاً: السيطرة على كلف التوزيع ضمن حدودها المعقولة.

رابعاً: المحافظة على استمرار العلاقات مع أعضاء القناة واستمرار التواجد في السوق الدولي.

خامساً: تعظيم على العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية.

ب- صياغة استراتيجية التوزيع الدولي:

بغية صياغة استراتيجية التوزيع الدولي، يتطلب الأمر مراعاة الآتي:

أولاً: تحديد التساؤلات الأساسية للصياغة وتشمل الآتي:

1- ما المحددات الخارجية لقنوات التوزيع والمتعلقة بـ: (خصائص الزبون، طبيعة المنتج، الطلب المتوقع، المنافسة، المنظمات القانونية)؟

2- ما مؤشرات إدارة قنوات التوزيع وطبيعة الرقابة عليها، من حيث (اختيار الوسطاء، التعاقد، التحفيز، الرقابة والسيطرة على القناة)؟

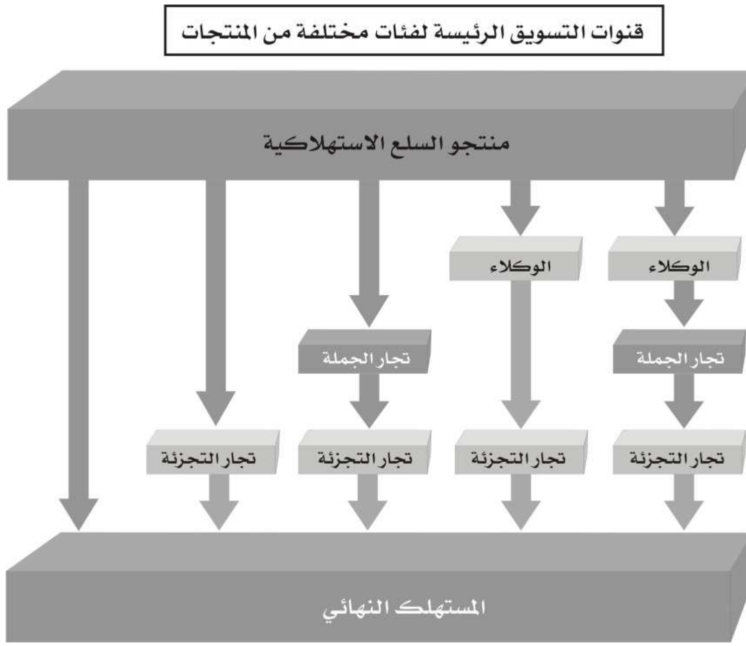
3- ما القرارات المتعلقة ببنية قنوات التوزيع وبخاصة (أنواع الوسطاء، تغطية السوق، طول القناة، معدل الربح أو تكامل القناة)؟

4- ما العوامل المتعلقة بتجارة التجزئة الدولية من حيث (مراحل تدويلها، والتحالفات عبر الحدود، والتطورات الحديثة في مجال تجارة التجزئة الدولية)؟

ثانياً: تشخيص خيارات التوزيع الدولي:

تصنف خيارات التوزيع الدولي في ثلاثة مستويات، هي:

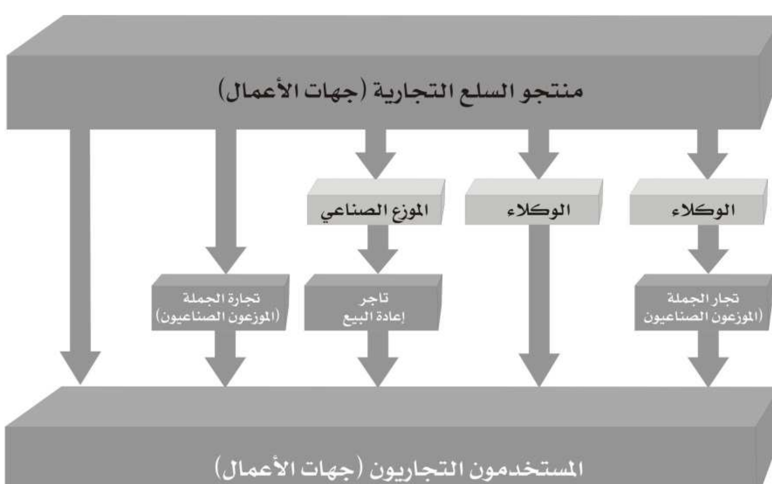
المستوى الأول: خيارات قنوات المنتجات الاستهلاكية الدولية: ويصور الشكل (9-10) خيارات المستوى الأول.



شكل (9-10)
قنوات التسويق الرئيسة لفئات مختلفة من المنتجات

المستوى الثاني: خيارات قنوات المنتجات الصناعية الدولية

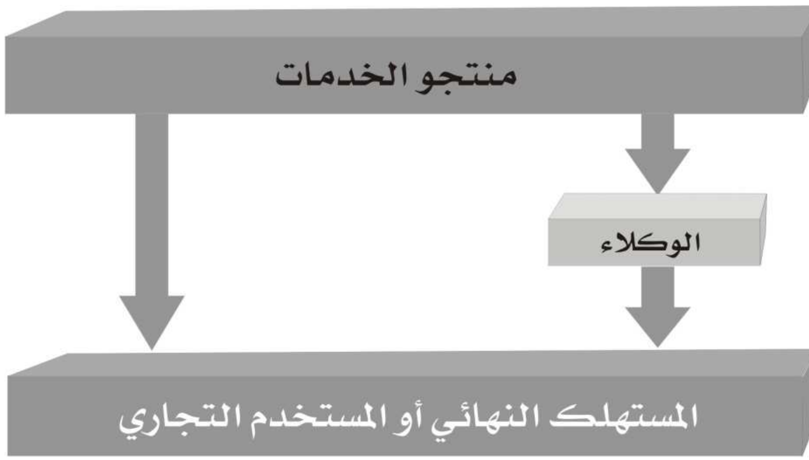
ويوضح الشكل (9-11) هذه الخيارات



الشكل (9-11) خيارات قنوات المنتجات الصناعية الدولية

المستوى الثالث: خيارات توزيع الخدمات الدولية

ويصور الشكل (9-12) الخيارات المذكورة



شكل (9-12) خيارات توزيع الخدمات الدولية

وأخيراً، يجب الإشارة إلى أن عملية اعتماد خيار توزيع واحد أو توليفة خيارات تحكمه عوامل حاسمة يوضحها الشكل (9-13).



شكل (9-13) توليفة عوامل حاسمة تؤثر في التوزيع الدولي

ويظهر الشكل أن العوامل الحاسمة، هي:

1- تحديد دور التوزيع: يجب أن يتم تصميم استراتيجية القناة في سياق المزيج التسويقي بأكمله، حيث يتم أولاً مراعاة أهداف تسويق الشركة وتقويمها، وبعد ذلك يتم تحديد أدوار المنتج والسعر والترويج. ويجب

أن يكون لكل عنصر منها دور مميز، أو يمكن أن يتشارك عنصران معاً في مهمة واحدة، فعلى سبيل المثال: يمكن ان تستخدم شركة لتصنيع (أجهزة قياس الضغط) الوسطاء والإعلانات التي يتم إرسالها بالبريد المباشر، لإقناع العملاء المرتقبين بانها تلتزم بخدمة المنتج بعد البيع.

2- اختيار نوع قناة التوزيع: بمجرد أن يتم الاتفاق على دور التوزيع في البرنامج العام للتسويق، يجب تحديد أفضل قناة لتوزيع منتج الشركة. وعند هذه النقطة في التسلسل، تحتاج الشركة إلى تقرير ما إذا كان سيتم استخدام وسطاء في قناتها أم لا: وإذا فعلت ذلك فأي أنواع الوسطاء ستستخدمهم. ولتوضيح التنوع الكبير للشركات المتاحة بالإضافة إلى صعوبة اختيار وسطاء، يجب عليها الاختيار من بين الأنواع المتعددة للوسطاء على مستوى البيع بالتجزئة، حيث يشتمل نطاق هذه الشركات على منافذ لبيع أجهزة الصوت والفيديو الخاصة والمتاجر متعددة الأقسام ومنافذ الخصم وشركات الطلب بالبريد.. وغيرها.

3- تحديد كثافة التوزيع: يرتبط القرار التالي بكثافة التوزيع، اي عدد الوسطاء الذين سيتم استخدامهم على مستويات تجارة الجملة وتجارة التجزئة في منطقة معينة فإن للسلوك الشرائي للسوق المستهدفة ولطبيعة المنتج تأثير مباشر على اتخاذ هذا القرار، فعلى سبيل المثال: نظراً لرغبات المستهلكين المرتقبين، وجدت شركة جوديير Goodyear أنه من الضروري لها تكثيف توزيعها: ونتيجة لذلك بدأت الشركة في بيع معظم خطوط الإطارات، من خلال سلسلة سيرز Seass ومنافذ الخصم المتعددة في أرجاء البلاد.

4- اختيار أعضاء قناة محددين: يهتم القرار الأخير باختيار شركات محددة لتوزيع المنتج، وأحياناً ما يكون للشركة -وغالباً ما تكون شركة صغيرة تحاول ان تسوق منتجاً جديداً - اختيار محدود فيما يتعلق بأعضاء القناة الذين يجب استخدامهم. وفي هذه الحالة، يجب على الشركة استخدام الوسطاء الذين لديهم الاستعداد والقدرة على توزيع المنتج. وعلى الرغم من ذلك يجب أن يتوفر للشركة التي تقوم بتصميم القناة شركات متعددة يمكنها أن تختار من بينها شركات التوزيع المناسبة.

أسئلة الفصل التاسع

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1- شخص بجدول مقارنة، الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة العالمية، والتي تدفع بدور جديد للتسويق.

2- عرف التسويق؟ موضحاً بالرسم التوجهات الأساسية للتسويق.

3- ما المفهوم الأساسي للتسويق الدولي؟ وبماذا يختلف التسويق الدولي عن التسويق المحلي.

4- وضح مستويات التسويق الدولي، مدعماً إجابتك بالرسم.

5- قارن بين طريقة التمدد في تحديد الأسواق المستهدفة وطريقة التقلص.

6- ما خيارات تطوير المنتج الدولي، عددها.

7- ما المقصود بالتسعير الدولي، وما هي خياراته؟

8- أذكر عناصر المزيج الترويجي الدولي؟

9- ما المتغيرات الحاكمة لتحديد خيار واحد أو توليفة خيارات لاستراتيجية الترويج الدولي.

10- عرف التوزيع الدولي وإذكر أهدافه؟

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1- كيف تفسر أن الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة العالمية من شأنها تساهم في تحقيق البقاء لشركات معينة والقضاء على شركات أخرى؟

2- طلب منك تقديم تقرير من صفحة واحدة فقط تشرح فيه كيف يسهم تبني أفكار التسويق الدولي في نجاح الشركة؟ كيف ستبدأ بالتقرير وما النقاط الأساسية التي سيحويها؟

3- أرادت إحدى الشركات العربية، تحديد الأسواق العالمية المستهدفة وطلبت منك مساعدتها، وفقاً لرأيك اي طريقة من الطرائق الآتية تُعد ملاءمة لها لا سيما أنها لم تعمل في الميدان الدولي سابقاً، وهناك تجانس كبير بين سوقها وأسواق دول مجاروة؟ ولماذا؟

أ- طريقة التمدد.

ب- طريقة التقلص.

4- ما الخيار الأنسب للمنتج الدولي لشركة صناعات غذائية ذات تطور تكنولوجي منخفض ومستوى تعاملها مع السوق العالمي هو المحافظة على السوق الحالي؟ برر إجابتك بالرسم.

5- إذا أردت أن تصمم نظام تسعير دولي مستنداً على (الطلب)، ما أبرز العوامل التي تعتمدها في ذلك وحاول أن تكون إجابتك بصيغة رياضياتية؟

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

1- خيارات التوزيع الدولي، هي:

أ- قنوات المنتجات الاستهلاكية ب - قنوات المنتجات الصناعية

ج- قنوات توزيع الخدمات د - جميع ما ذكر

2- واحد مما يأتي يُعد من المتغيرات الحاكمة لتحديد خيار واحد أو توليفة خيارات لاستراتيجية الترويج الدولي:

أ- البيع الشخصي ب - الإعلان ج - العلاقات العامة د - نوع الاتصال

3- خيار التسعير الذي يعتمد على تحديد أسعار التحويل بحسب الأسعار السائدة في السوق، هو:

أ- الكلف الكلية ب - تغيرات الأسعار

ج- منحنى الخبرة د - لا شيء مما ذكر

4- واحد مما يأتي ليس من خيارات تطوير المنتج الدولي:

أ- جودة المنتج ب - تطوير أو إضافة منتج جديد

ج- تعديلات في المنتجات الحالية د - لا شيء مما ذكر.

5- المستوى الثاني من مستويات بناء المنتج الدولي، هو:

أ- الجوهر المادي ب - المنتج الحقيقي

ج- الخدمات المساعدة د - المواد الأولية

6- تلتزم الشركة بمزيج تسويقي دولي معياري، إذا كانت:

أ- منتجاتها نمطية ب - منتجاتها غير نمطية

ج- أ + ب د - لا شيء مما ذكر

7- المرحلة الثانية من مراحل غربلة الأسواق على وفق طريقة التقلص، هي:

أ- التقسيم الجغرافي ب - تقدير المبيعات المحتملة

ج- التقسيم الاجتماعي الاقتصادي د - أ + ب.

8- لطريقة التمدد في تحديد الأسواق المستهدفة، اسم آخر، هو:

أ- الجار الأبعد ب- الجار الأقرب ج- الجار القريب د- الجار البعيد

9- التسويق الذي يركز على تسلم طلبات محددة وتنفيذها، يسمى:

أ- التسويق الفاعل ب - التسويق الدولي المتكامل

ج- التسويق العالمي د - لا شيء مما ذكر

10- واحد مما يأتي ليس من التوجهات الأساسية للتسويق:

أ- أنشطة التسويق ب - الحصة السوقية

ج- التوجه نحو الزبون د - أهداف الشركة

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

1- ( ) يعد تعاظم المنافسة الداخلية (المحلية) أحد الفرص التي أفرزتها البيئة العالمية.

2- ( ) تتسم البيئة العالمية بالتباين العالي والاستقرار الكبير.

3- ( ) طبيعة المعلومات المطلوبة للتسويق الدولي هي متوافرة لكنها غير دقيقة.

4- ( ) يتميز التسويق العرضي بتوجه عالي نحو العالمية.

5- ( ) يعد قرار الدخول إلى الأسواق الدولية من عدمه أول قرارات استراتيجية التسويق الدولي.

6- ( ) لقد اقترح (Hanz & Goodnow) ثمانية وعشرون مؤشر لتنظيم مجموعات الدول المتشابهة.

7- ( ) العامل الأساسي المؤثر في الاستثمار الأجنبي المباشر هو المخاطرة السياسية.

8- ( ) عناصر مستوى الجوهر المادي للمنتج هي (الأسلوب، الشكل، التصميم، الوظيفة).

9- ( ) يعد الإعلان أحد الخيارات المباشرة لاستراتيجية الترويج الدولي.

10- ( ) من أبرز أهداف التوزيع الدولي تعظيم العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية.

مصادر الفصل التاسع

1- العلاق، بشير والعبدلي، قحطان، (2006)، إدارة التسويق، دار المناهج، عمان.
2- العمر، رضوان المحمود، (2007)، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان.
3- الضمور، هاني حامد، (2004)، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان.
4- الضمور، هاني حامد، (1999)، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان.
5- العامري، صالح والغالبي، طاهر، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
6- الصميدعي، محمودة جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (2007) إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
7- عباس، علي، (2003)، إدارة الأعمال الدولية –إطار عام- دار الحامد للنشر، عمان.

1- Album G., etal., (2002) international Marketing and Export Management, 4th ed., Addison – Wesley publishing Co., Workingham.

2- Trepstra, v., & Sarthy, R., (1997), International Marketing, The Dryden press, Chicago.

3- Kotler, P., (2007) Principles of Marketing, Prentic – Hall – NewYork.

4-Stanton, W., etal., (2006) Marketing, Mc Graw – Hill, Boston.

5- Douglas, P., & Craig, C., (1995), Global Marketing Strategy, Mc Graw – Hill, New York.

الفصل العاشر
استراتيجية إدارة الامدادات الدولية (اللوجستك)

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكريةأن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1-تعرّف أصل مصطلح الأمدادت (اللوجستك)ومفهومه وأهميته.

2-الألمام بعمليات أدارة الأمدادات.

3-تشخيص مسببات الاهتمام بالإمدادات الدولية.

4-تجسيد آليات تنظيم أستراتيجية أدارة الأمدادات الدولية.

5-إدراك مراحل صياغة استراتيجية الإمدادات الدولية.

دراسة حالة (10)
شركة سامراء للصناعات الدوائية

تعد شركة سامراء للصناعات الدوائية من الشركات المتقدمة والمتميزة في إنتاجها من الصناعات الدوائية، وقد ولجت الشركة مجال الصناعات الدوائية الحيوية التي كانت تستورد من خارج العراق بشكل كامل كالمضادات الحيوية والعقاقير التي تخص الأمراض المزمنة.. الخ.

خلال الثمانينات كان على الإدارة ان تتحرك بفاعلية لتقديم رؤية استراتيجية واضحة تتعامل بها ومن خلالها مع العديد من التحديات التي أصبحت تعيق عمل الشركة وتحد من فرص نموها تلك التحديات التي يمكن ان نعزوها الى ظروف داخلية وأخرى خارجية حدثت في البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة.

1-التحديات الداخلية

آ. استنفاذ جميع إمكانيات التوسع الرأسي والأفقي بما يهدد العملية الإنتاجية لاكتظاظ مصانع الشركة بالخطوط والآلات والعمال. بشكل لا يتيح مجالا للتوسع.

ب.التقادم الفني لنسبة كبيرة من الآلات والمعدات رغم محاولات الإحلال التي تتم بين حين وآخر.

ج. عدم ملائمة موقع المصنع نتيجة التغيرات الديموغرافية في المنطقة.

2-التحديات الخارجية

التغيرات البيئية وزيادة الحاجة للعلاجات بشكل أدى إلى إلغاء الدعم من خلال الاستيرادات الكثيرة لسد الحاجة المحلية.

3-المصانع الأهلية التي أخذت تنافس بشكل واضح.

4-التطورات المتلاحقة في مجال صناعة الدواء على المستوى العالمي واشتراط تطبيق معايير الجودة العالمية.

وبعد تحليل التحديات المذكورة من قبل خبراء الشركة، تكونت لديهم قناعات بضرورة صياغة استراتيجية جديدة للشركة وبالتالي لا بد من رسم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الإستراتيجية التي يجب ان ترتكز على أحد أو جميع العناصر الآتية:-

1-امتلاك تكنولوجيات متطورة تغير الامور بشكل جذري في مجال صناعة الدواء.

2-استخدام آلية السوق والمنافسة بفكر تسويقي جديد.

3-التطوير الإداري هو المدخل لإنجاح استراتيجيات التغيير.

4-فكر وسياسات اقتصادية تؤمن رفع معدل العائد على المال المستثمر وتعظيم ثروة الشركة.

5-إستخدام إستراتيجية إمداد (لوجستك) عالمية ذات سياسات واجراءات واضحة؟

حدد أي من العناصر المذكورة أعلاه الأكثر أهمية لتحقيق الاستراتيجية والذي يجب ان تبدأ به الشركة؟ ولماذا؟

يظهر من خلال معلومات الحالة الدراسية السابقة أن الشركة موضوع البحث بأمس الحاجة إلى صياغة استراتيجية جديدة تشمل مجموعة من العناصر الهامة التي تختلف بأهميتها النسبية لظروف الشركة وبالتالي فإن الشركة بحاجة إلى ترتيب هذه العناصر بحسب أهمية تنفيذها وأحد هذه العناصر هو الإمدادات الدولية الذي ُيعد من الموضوعات المهمة في ادارة المنظمات عامةً والدولية خاصةً، نظراً لما تشكله من ارتباطات وتوافقات مع باقي عمليات المنظمة، وأنطلاقاً من ذلك سنتناول تحليل هذا الموضوع عبر الفقرات الآتية:

أولاً- أصل مصطلح الأمداد ومفهومه:

اللوجستك (Logistics)، أسم اطلقه اليونانيون على فن الحساب، عن الحساب العددي المطبق في نظرية الأرقام، وفي العلم العسكري يستعمل لوصف وظائف الأركان العامة المتعلقة بحركة الجيش وعسكرته وتوفير الغذاء لهُ.

أما في الوقت الحاضر فقد توسع مفهوم الأمداد (Logistics) إذْ أصبح يشمل أداة تجهيز وخزن جميع الأحتياجات الضرورية للوحدات العسكرية.

ومن خلال العلم العسكري وتطبيقاته، نقل علم الأمداد الى المنظمات على أختلاف أنشطتها وأصبح من الموضوعات الحساسة والشغل الشاغل لأدارة هذه المنظمات.

ويشير مفهوم الإمداد الى: فن أدارة سير المواد والمنتجات من المنظمة إلى المستهلك، وبالتالي يتضمن توفير وتجهيز المنتجات والخدمات من نقطة تجهيز الى نقطة استهلاك أو طلبات محدده.

كما يعرف أنه، المعالجة المتكاملة لأدارة عمليات التجهيز والتوزيع التي تحوي جميع فعاليات حركة المواد الأولية والسلع نصف المصنعة والتامة الصنع، ومن المجهزين الى مناطق أو محطات الأستعمال أو الأستهلاك.

وبنظرة أكثر حداثة ُيعرف بأنه، تخطيط وتنظيم وتحكم لجميع عمليات الترحيل والتخزين التي تسهل تدفق السلع من نقاط المواد الخام حتى المستهلك النهائي مع عمليات تدفق المعلومات المصاحبة لذلك، لتأمين مستوى خدمة مناسب للمستهلك وتحقيق عوائد مناسبة للشركة تتسق مع النفقات المحتملة لمقاومة عقبات الزمان والمكان ومتطلباتهما.

أما الأمدادات الدوليةُتعرف على انها (عملية أدارية ذات بعد أستراتيجي يتضمن أنشطة متعددة، كالمشتريات والنقل والتخزين والجرد النهائي وتدفق المعلومات بين المنظمة وقنوات تسويقها المختلفة في فروعها الداخلية والخارجية، وكذلك مع الموردين والمجهزين والوسطاء والزبائن).

وفي ضوء ماتقدم من مفاهيم، يظهر ان رسالة الأمدادات تتلخص في التخطيط والتنسيق لجميع الأنشطة الضرورية الآتية لتحقيق مستويات مرغوب فيها من خدمة التوصيل والجودة وبأقل الكلف الممكنة.

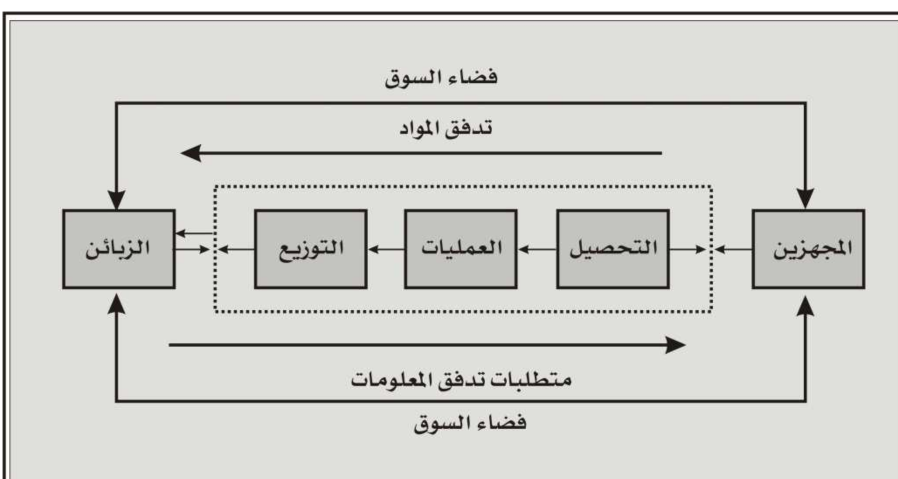
1-أنشطة التخزين عبر تدفق المنتجات بسهولة.

2-انشطة المعلومات التي توضح سير المنتجات وحركات بداياتها ونهاياتها.

3-انشطة تقديم خدمة مرموقة للزبون.

4- انشطة النقل والرقابة والتجهيز.

وبناءً على ماسبق ينبغي ان ننظر الى الأمدادات على انها حلقة وصل بين فضاء السوق والنشاط التشغيلي للمنظمة. ويعكس الشكل (1-10) التصور السابق.



شكل (1-10)
عملية إدارة الامدادات

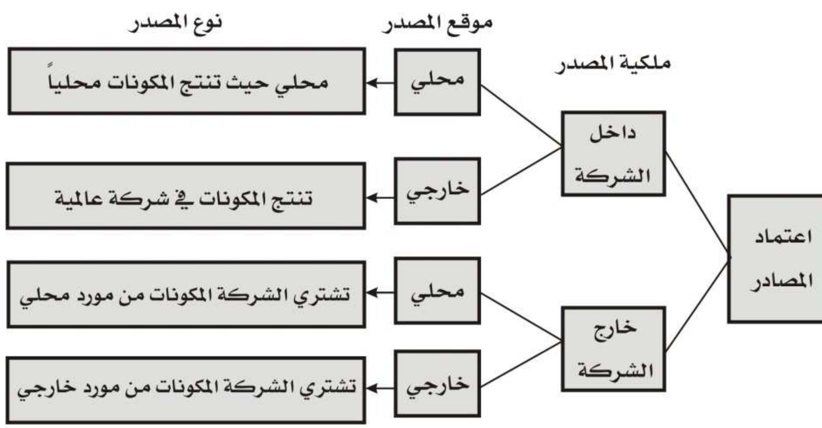
ثانياً- أهمية الأمداد:Important of Logistics

تتبلور أهمية الأمداد بمايأتي:

1-تسيهل حركة تجهيز وتنسيق الطلب بشكل يحقق المنفعة المكانية والزمانية للسلع والمنتجات.

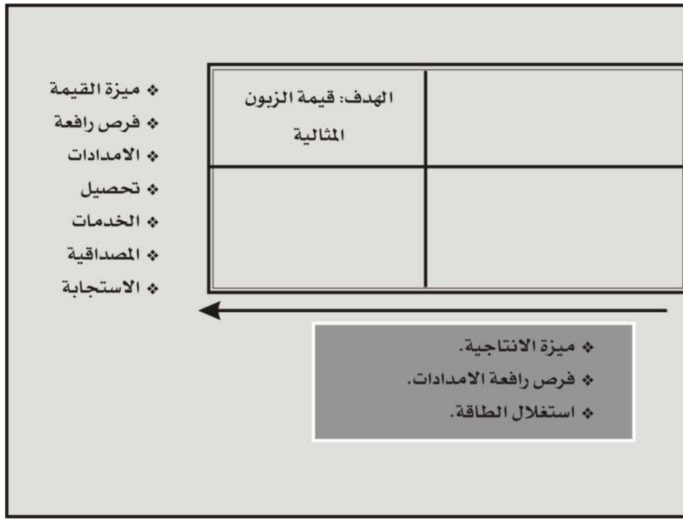
2-تحقيق المعالجة المتكاملة لأدارة عمليات حركة المواد الأولية والسلع نصف المصنعة والتامة الصنع.

3- تنسيق انسيابية العمل بين ملكية مصادر السلع والخدمات ومواقع هذه المصادر ونوعها بشكل يمنح مراكز القرار في المنظمة رؤية واضحة عن كل الأحتمالات الممكنة لعمليات الأمدادات، ويوضح الشكل (10-2) هذه الأنسيابية.



شكل (10 -2) تنسيق إنسابية العمل بين ملكية مصادر السلع والخدمات ومواقع هذه المصادر ونوعها.

4. تحقيق ميزة القيمة من مكان السوق، من خلال تقليص المخزون وتحقيق التكامل مع المجهزين بشكل يسهم في تقديم مايحتاجه الزبون بكفاءة وفاعلية عالية. ويصور الشكل (10-3) دور الأمدادات في تحقيق الفوز في ميزة القيمة.



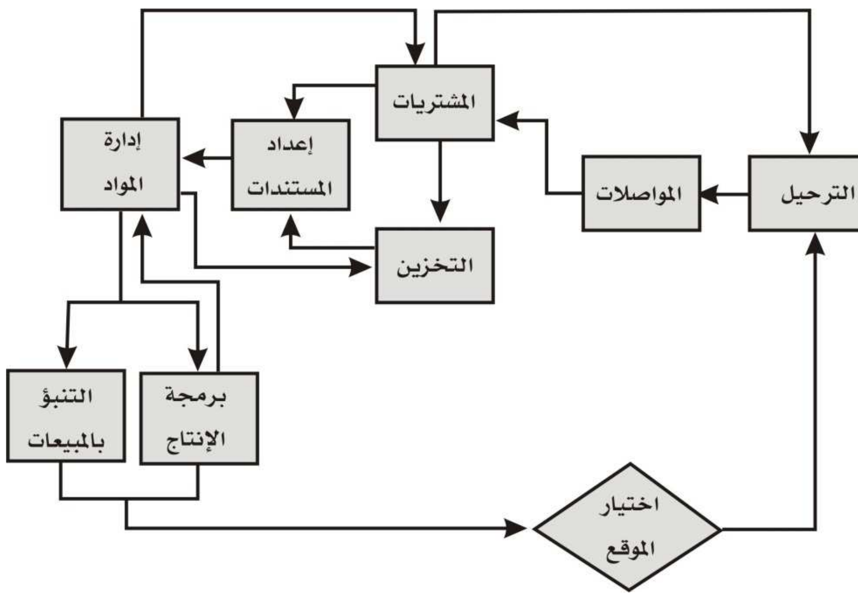
شكل (3-10) دورالأمدادات في تحقيق الفوز
في ميزة القيمة التنافسية

ثالثاً- عمليات الأمدادات:

تنحصر عمليات الأمدادات بما يأتي:

1-الترحيل.
2-المواصلات.
3-التخزين.
4-التعبئة والتغليف.
5-أدارة المواد.
6-إعداد المستندات.
7-التنبؤ بالمبيعات.
8-برمجة الأنتاج.
9-المشتريات.
10-أختيار الموقع.

ويصور الشكل (4-10) أنسيابية عمليات الأمدادات الدولية.



شكل (10 -4) انسيابية عمليات الإمدادات

رابعا- أسباب الأهتمام بالأمدادات الدولية:

لقد أزداد الأهتمام بالأمدادات الدولية نتيجة عوامل متعددة أبرزها:-

1-مرونة في الأنتاج، وتزويد السوق بأنواع مختلفة من السلع ذات وحدات صغيرة، مع السرعة في تلبية متطلبات السوق بأقل مخزون ممكن.

2-تنويع عمليات الأنتاج المتمثلة في تحويل الموارد من القطاعات الضعيفة الى القطاعات المزدهرة والواعدة، مع تحسين إدارة المخاطرة.

3-توجة الشركات المتعددة الجنسيات الى الأستفادة من أنخفاض تكاليف الإنتاج في الدول النامية من خلال نقل عمليات الإنتاج، وتوجية الأستثمارات الأجنبية المباشرة إليها، مما جعل العالم بأسره مجالا ً رحبا للإنتاج والتسويق للسلع والخدمات المختلفة.

4-تطور نظم المعلومات التي أدت إلى تحقيق وفر حقيقي في كلفة الإنتاج، وعملت على رفع الإنتاجية، ولاسيما في القطاعات الصناعية والخدمية، من خلال المكننة والعمليات المصاحبة، على سبيل المثال، إستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرار، حل المشكلات الإنتاجية والإدارية.

5-التقريب بين الأسواق وتحريرها ساهم في زيادة الرفاهية العالمية، فأزداد الإنتاج العالمي بحوالي (10) أضعاف أي من 3 تريليونات دولار الى 30 تريليون دولار خلال السنوات الخمسين الماضية.

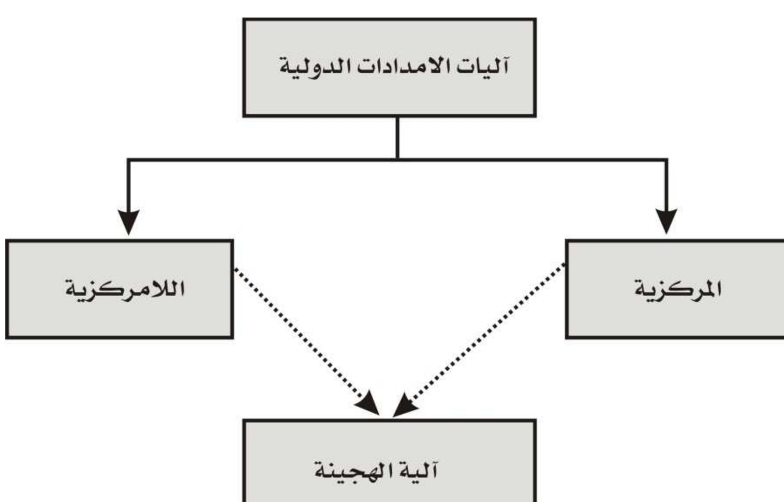
بالأضافة الى ذلك تضاعف متوسط دخل الفرد في الكرة الأرضية، بين عامي 1960 الى 1999 مرتين ونصف تقريبا. وإذا جعلنا المقايسة على حقبة زمنية أكبر سوف نلاحظ أن التقدم الأقتصادي الذي حققته البشرية بمجملها خلال القرنين الماضيين قد تضاعف نحو (8) مرات، ففي مطلع القرن التاسع عشر كان مجمل تعداد البشرية لايزيد على مليار نسمة، وكان هؤلاء ينتجون مايعادل (700) مليار دولار أمريكي من الثروات.

وفي نهاية القرن العشرين غدا مجمل تعداد البشرية يقارب (6) مليارات نسمة. وينتجون مايعادل (32000) مليار دولار من الثروات. وعلى هذا النحو يكون سكان الأرض قد تضاعفوا خلال قرنين من الزمن (6) مرات. ولكن انتاجهم من الخيرات يكون قد تضاعف في المدة نفسها أكثرمن (45) مرة، ويكون إنتاج المليار الواحد من البشر قد ارتفع من (700) مليار دولر الى (6000) مليار دولار.

بالأضافة الى أهمية ودور الأمدادات في تكامل انشطة المنظمات، لابد من البحث لتطوير انظمة عرض واسعة في الشركة.وهذة تعتمد على اسس التخطيط الأستراتيجي من اجل تعظيم الأطار الذي يحقق حاجات السوق ويمكن تحويلها الى استراتيجية التصنيع التي بمقدورها تساهم في ربط الخطط والأستراتيجيات وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

خامسا- آليات تنظيم الأمدادات الدولية:

يشير الشكل (10-5) الى آليات تنظيم الأمدادات الدولية.ويظهر منه الآليات الآتية:

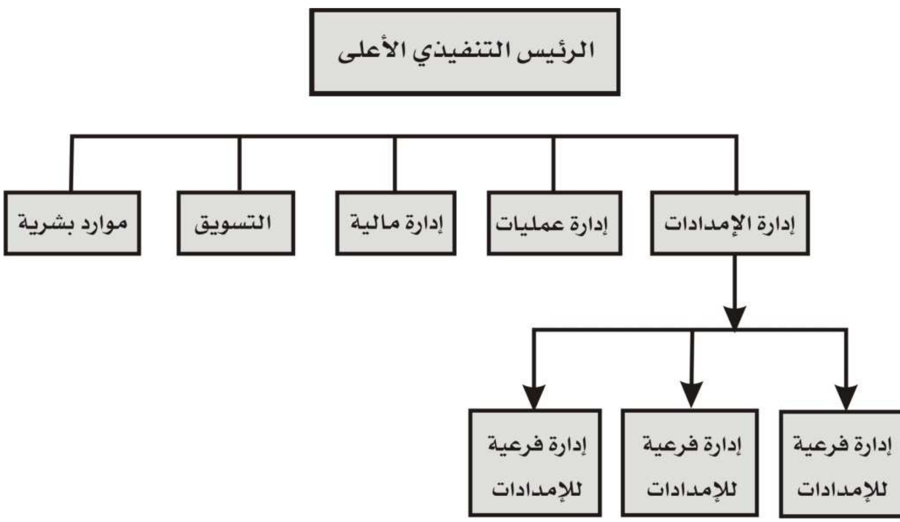


شكل (10-5)
آليات تنظيم الإمدادات الدولية

1-الآلية المركزية:

وتعتمد على تحديد سلطة القرار بيد الأدارة الرئيسة للأمدادات، بحيث تدار جميع أنشطة الأمدادات من قبلها وتكون الجهات الفرعية لهذه الأدارة أدوات تنفيذية ذات أدوار هامشية وتصلح هذه الآلية الى الشركات ذات الفروع المحدودة، والتي تقع ضمن رقعة جخرافية متشابهة الظروف نسبياً.

ويوضح الشكل (10-6) هذة الآلية.



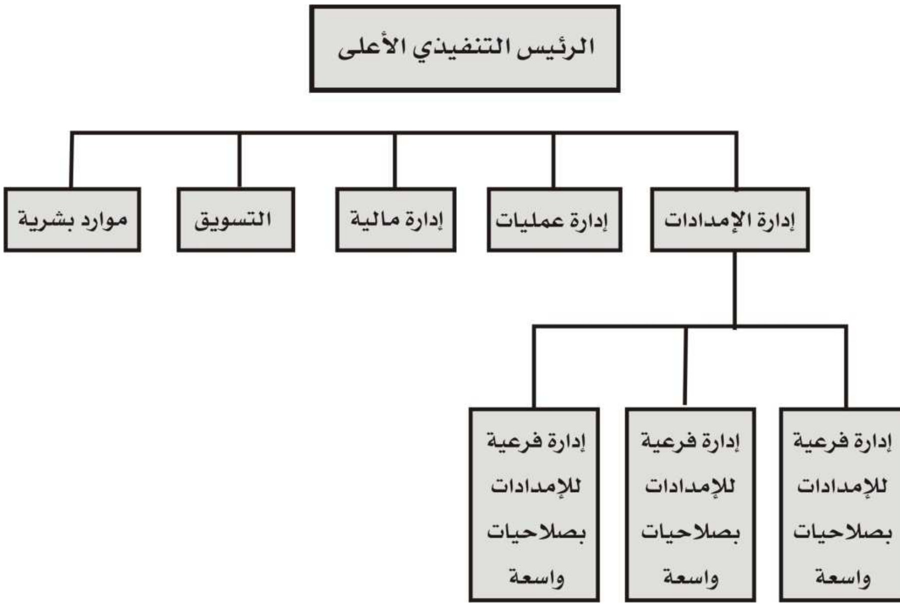
شكل (10 -6)

الآلية المركزية لاتخاذ القرار في إدارة الامدادات

2- الآلية اللامركزية:

وتعتمد هذه الآلية على توزيع سلطة القرار بيد الأدارات الفرعية للأمدادات، بحيث تكون كل ادارة مستقلة في قراراتها وبحسب ظروفها ويكون دور هذه الأمدادات الفرعية دور اساسي ورئيسي.

وتلائم هذه الآلية الشركات ذات الفروع المتعددة والموزعة في مناطق جغرافية متباعدة ومتباينة الظروف. ويعرض الشكل (10-7) تلك الآلية.



شكل (10 -7)
العلاقة تنسيقية (لا مركزية) بين المركز والفروع

3. الآلية الهجينة:

وهي آلية تجمع بين الآليتين السابقتين (المركزية واللامركزية)، في محاولة لتنظيم الأمدادات بشكل أكثر كفاءة، فهناك أنشطة يتم أدارتها لامركزيا، وللأخذ بهذة الآلية يجب مراعاة العوامل الآتية:-

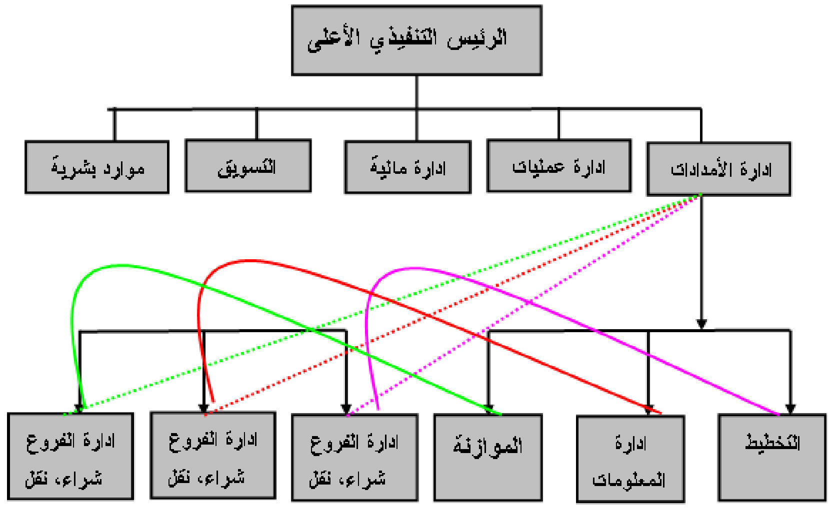
أ.مدى إتساع أوقات التأخير في التجهيز

ب. مدى المرونة في أوقات المرور.

جـ. مدى أمكانية الأندماج المتعدد.

د. تنوع وسائل الشحن.

ويظهر الشكل (10-8) الآلية الهجينة لأدارة الأمدادات.



شكل (10 -8) الآلية الهجينة (المركزية واللامركزية) لتنظيم إدارة الإمدادات. والخطوط المنقطة إشارة إلى اللامركزية والتنسيق.

ويظهر من الشكل السابق، أن إدارة الإمدادات الرئيسة في مركز الشركة تكون مسؤولة مسؤولية مباشرة ومركزية عن تخطيط الإمداد وإدارة معلوماته وإعداد الموازنة هذا من جهة، والتنسيق مع إدارة الفروع لإنجاز مهماتها في مجال الإمداد لأن هذه الفروع تمتع باستقلالية واسعة ناجمة عن اللامركزية في الأداء والتنفيذ من جهة أخرى.

سادساًَ- مراحل صياغة استراتيجية الإمداد (اللوجستك) الدولية:

من أجل صياغة استراتيجية الإمداد (اللوجستك) يتطلب الأمر اتباع المراحل الاتية:

1- اشتقاق أهداف وقرارات وخيارات الاستراتيجية من استراتيجية الشركة الشاملة، التي تسعى إلى تعظيم ثروة المالكين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح كافة.

2- تحديد أهداف استراتيجية الإمداد بدقة ووضوح بحيث تشمل الجوانب الآتية:

أ- خفض الكلف: من خلال تقليل الكلف اللازمة لحركة المواد والمنتجات وتخزينها، ويمكن بلوغ ذلك عن طريق:

- تقييم البدائل بين المواقع المختلفة للمخازن.
- تقييم بدائل أساليب النقل.
- عدم التضحية بجودة الخدمة.

ب-تقليل حجم الأموال المستثمرة: أن تقليل حجم الأموال المستثمرة في نظام الإمداد يُعد من أبرز أهداف الاستراتيجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

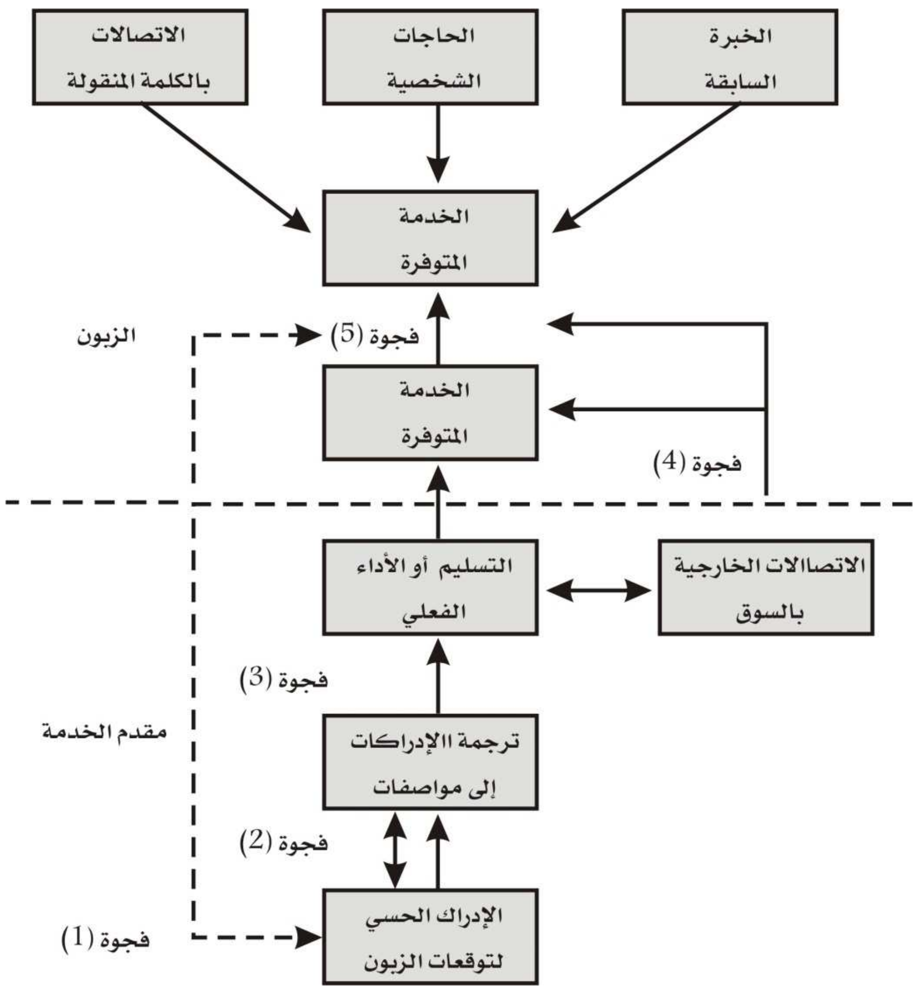
- اعتماد الشحن المباشر إلى الزبائن.
- اعتماد فلسفة الإنتاج الآني Just – in – Time.
- تقليل الاحتفاظ بالمخزون إلى الحدود الدنيا أو الاحتفاظ بكميات محدودة جداً للضرورات القصوى.
- تقليل المرفوض الداخلي والتقادم بالمنتجات عبر تطبيق نظام الجودة بكفاءة.

ج-تحسين مستوى الخدمة: يتطلب تحسين مستوى جودة الخدمة مرحلتين اثنتين، هما:

(1) تحديد فجوة جودة الخدمة: في هذا المرحلة يتم تحديد فجوة جودة الخدمة نتيجة المقارنة بين:

- توقعات الزبون وإدراك إدارة الشركة.
- الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة.
- مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة.
- أداء الخدمة والاتصال بالسوق.

ويوضح الشكل (9-10) نموذج (Paraurman, etal.,) لتحليل فجوة جودة الخدمة.



الشكل (10-9) تحليل فجوة جودة الخدمة

(2) تطبيق معايير جودة الخدمة: وتشمل هذه المعايير ما يأتي:

- الاعتمادية: قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضاً بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- الحصول على الخدمة: قدرة مقدم الخدمة على تقديمها بالمكان والزمان والسهولة والمرونة والكلفة الملائمة.
- الأمان: درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة.
- المصداقية: درجة الثقة بمقدم الخدمة من حيث التزامه بالوعود والمحافظة على الأسرار وعدم إلحاق الضرر بالزبون.
- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون وسعيه لإشباعها وتأمينها.

(3)توصيف مستوى قرارات الإمداد: يوضح الجدول (1-10) توصيف لمستوى قرارات استراتيجية الإمداد.

جدول (1-10) توصيف مستوى القرارات الاستراتيجية للإمداد

نوع القرار	مستوى القرار		
	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي
الموقع	- التسهيلات - الحجم - الأبنية	طبيعة المخزون	- الطرق - النفقات - الإرسال - الشحن
النقل	نمط النقل	مزيج الخدمة الفعلي	جداول الكميات والوقت
إدخال الأوامر	نظام إدخال الأوامر	أولويات طلب الزبائن	تعجيل تنفيذ الطلبات
خدمة الزبائن	وضع معايير خدمة الزبائن	تنفيذ خدمة الزبائن بحسب الطلب	تنفيذ خدمة الزبائن النمطية بكفاءة
المخازن	- التنظيم الداخلي - الترتيب المكاني	اختيار وتحديد المساحات بحسب فصول السنة	متابعة تسلم وتسليم الطلبات
الشراء	مصنع سياسات الشراء	التعاقد واختيار الموردين	إصدار أوامر الشراء

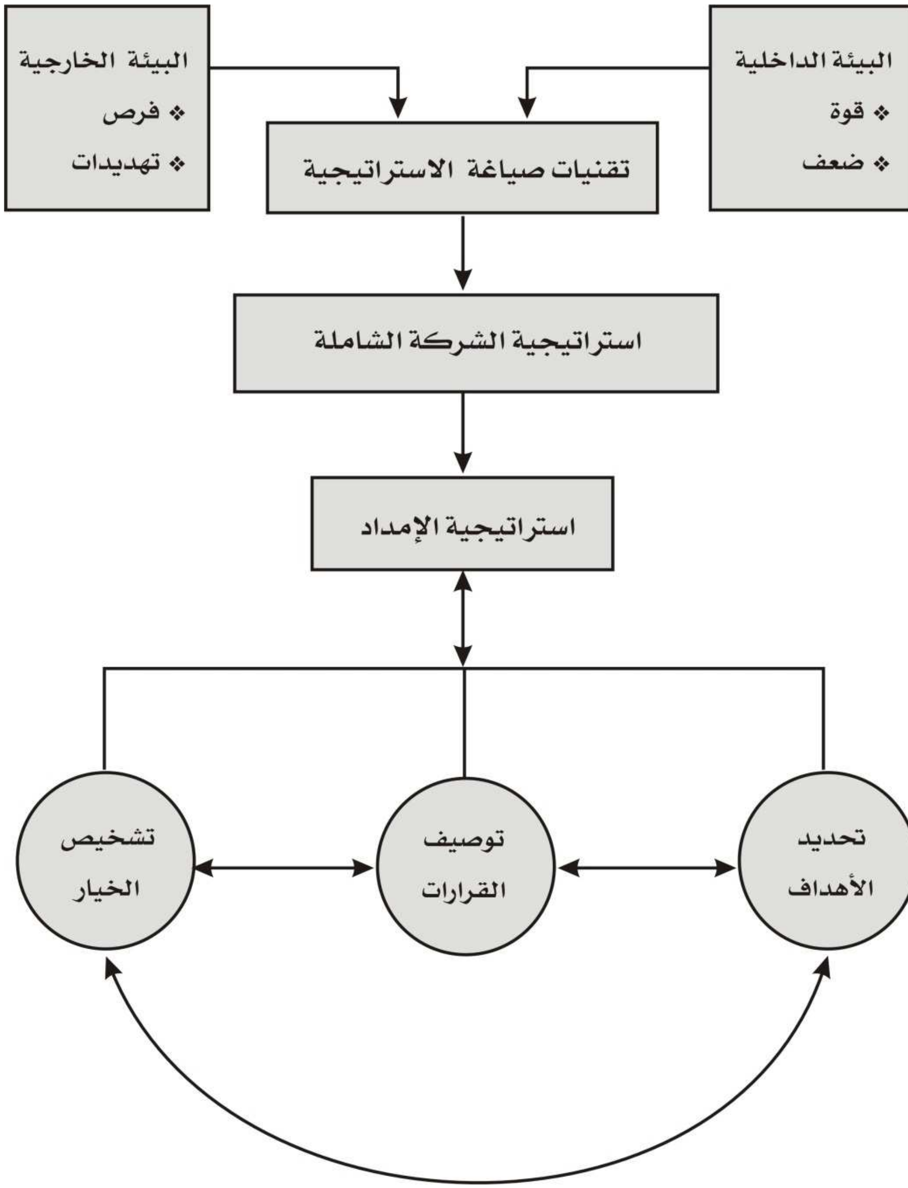
4- تشخيص الخيار الاستراتيجي:

يمكن للشركة أن تختار أحد الخيارين الاستراتيجين لتنفيذ استراتيجيتها:

أ- الخيار الاستباقي (الهجومي): ويعتمد هذا الخيار عادةً في حالة المنافسة الشديدة من قبل الشركات المماثلة في السوق لكسب رضا الزبائن قبل الآخرين عن طريق تقديم خدمات منوعة ومبتكرة باستمرار لهم، أي أن الشركة تكون مبادرة لتثبيت صورة الزبائن الذهنية عن الشركة ومستوى جودة خدماتها المقدمة.

ب-خيار رد الفعل (الدفاعي): ويعتمد هذا الخيار في حالة محدودية منافسة الشركات المماثلة في السوق، وبموجبه يتم انتظار فعل الزبون لتجري الشركة رد الفعل لإشباع حاجات الزبون.

ويوضح الشكل (10-10) مراحل صياغة استراتيجية الإمداد



شكل (10-10) مراحل صياغة
استراتيجية الإمداد

أسئلة الفصل العاشر (اللوجستيك)

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-تكلم بإيجاز عن أصل مصطلح الإمداد (اللوجستيك).

2-عرف الإمداد والإمدادات الدولية؟ ثم بين رسالة الإمداد في نقاط مركزة

3-ما أهمية الإمداد للشركات الدولية.

4-وضح بالرسم انسيابية عمليات الإمدادات.

5-حدد أسباب الاهتمام بالإمدادات الدولية.

6-إذكر آليات تنظيم الإمدادات الدولية؟ وتكلم عن واحدة منها مدعماً إجابتك بالرسم.

7-ما العوامل التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند اعتماد الآلية الهجينة في تنظيم الإمدادات الدولية.

8-وضح بالتفصيل مراحل صياغة استراتيجية الإمداد.

9-ما معايير جودة الخدمة؟

10-ميز بين الخيار الاستباقي وخيار رد الفعل في تنفيذ استراتيجية الإمداد.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-كيف تفسر أن عملية الإمدادات الدولية، هي عملية ذات بعد استراتيجي؟

2-ناقش العبارة الآتية بما لا يزيد عن أربعة أسطر (تساهم الإمدادات الدولية في زيادة مرونة الإنتاج مما ينعكس على زيادة الحصة السوقية للشركة).

3-طلبت إليك إحدى الشركات صياغة استراتيجية للإمداد، ما المنهجية التي تعتمدها في ذلك.

4-بماذا تنصح شركة عربية تروم تنظيم عملية الإمداد، حيث أنها ذات نشاط جغرافي محدود وتعتمد سياسة التركيز في الإنتاج، هل بالآلية المركزية أم اللامركزية أم الهجينة؟ ولماذا؟

5-إلى أي مدى تعتقد أن استراتيجية الامداد تساهم مساهمة فاعلة في تقليل مشاكل المرفوض الداخلي والتقادم بالسلع؟ وكيف؟

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

1-اللوجستيك اسم أطلقه اليونانيون على:

أ-فن الحساب ب-فن الهندسة

ج-المخزون د-لا شيء مما ذكر

2-واحدة مما يأتي ليس من مكونات رسالة الإمدادات:

أ-أنشطة التخزين ب-أنشطة تقديم الخدمة

ج-النقل د-الإنتاج

3-تحقق الإمدادات ميزة تسمى ميزة القيمة من:

أ-مكان السوق ب-مكان المنتج

ج-مكان الزبون د-أ + ب

4-عمليات الإمداد، تتكون من:

أ-الترحيل ب-المواصلات

ج-التخزين د-جميع ما ذكر

5-واحدة من أسباب الاهتمام بالإمدادات الدولية:

أ-التقريب بين الأسواق ب-تحرير الأسواق

ج-زيادة الرفاهية العالمية د-جميع ما ذكر

6-الآلية المركزية في تنظيم الإمدادات الدولية تناسب:

أ-الشركات ذات الفروع المتعددة ب-الشركات ذات الفروع المحدودة

ج-الشركات ذات النشاط المحلي د-لا شيء مما ذكر

7-واحدة فقط مما يأتي من العوامل الحاكمة في اعتماد الآلية الهجينية في تنظيم الإمدادات الدولية:

أ-محدودية وسائل الشحن ب-محدودية الاندماج

ج-المرونة في أوقات المرور د-أ + ب

8-أول مرحلة في صياغة استراتيجية الإمدادات، هي:

أ-تحديد الأهداف ب-خفض الكلف

ج-توصيف مستوى القرار د-لا شيء مما ذكر

9-مستوى القرار الاستراتيجي للموقع يشمل:

أ-التسهيلات ب -الكلف

ج-الحجم د-أ + ج

10-الخيار الذي يعتمد في حالة المنافسة لتستفيد استراتيجية الإمداد، يسمى:

أ-الدفاعي ب-الهجومي

ج-الرئيسي د-لا شيء مما ذكر

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

1-( ) اللوجستيك في العلم العسكري يستعمل لوصف وظائف الأركان العامة المتعلقة بحركة الجيش وعسكرته.

2-( ) تعد أنشطة الإنتاج وتسويق الخدمات من أنشطة الإمداد.

3-( ) إدارة المواد من العمليات الأساسية للإمدادات.

4-( ) تركيز عمليات الإنتاج من أسباب الاهتمام بالإمدادات الدولية.

5-( ) آلية الإمداد اللامركزية تلاءم مناطق جغرافية متباعدة ومتشابهة الظروف.

6-( ) اشتقاق الأهداف تمثل الخطوة الثانية من خطوات صياغة استراتيجية الإمداد.

7-( ) من معايير جودة الخدمة هو (الاعتمادية).

8-( ) هناك ثلاثة خيارات لتنفيذ استراتيجية الإمداد.

9-( ) سير المنتجات وحركات بدايتها ونهاياتها من أبرز مهمات رسالة الإمدادات.

10-( ) لا تختلف مهمة الإمداد المحلي عن مهمة الإمداد الدولي.

مصادر الفصل العاشر

1- Ammer,D., (1986), Meterlias Management, Richard D.Irwin,Homewood ,Burr Ridge,Illinois.

2-أحمد، أحمد عبدالرحمن، (2001) ، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ، دار المريخ ، الرياض .

3- Bowersox,D.,& Closs,D.,(2004), Logistical Management,The Integrated Supply Chain Process, McGaw-Hill Co.,New york.

4- Beamish, P., & Rosenzwieg, M., (2002), Introduction Management: Text and Cases, Burr Ridge, 111inois, Irwin.

5- Richard,N.&Smarzik, k.,(2001), The Moroco Experience; Lessons for Improving SME-Government Relations ,Review of Industrial Policies Aimed at Increased Productivity.

6- إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2003)، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية –الإمداد والتوزيع المادي- الدار الجامعية، القاهرة.

7- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، (2005)، ط/ 3، دار وائل للنشر، عمان.

8- حنفي، عبدالغفار وقرياقوص، رسمية (1995)، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

9- صابر، محمد عبد العليم، (2007)، إدارة اللوجستيك الشراء والتخزين والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

6- إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2003)، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية –الإمداد والتوزيع المادي- الدار الجامعية، القاهرة.

7- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، (2005)، ط/ 3، دار وائل للنشر، عمان.

8- حنفي، عبدالغفار وقرياقص، رسمية، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

9- صابر، محمد عبد العليم، (2007)، إدارة اللوجستيك الشراء والتخزين والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

10-حمد، عبد الرحمن أحمد، 2001، مدخل إلى إدارة الأعمال الدول،، دار المريخ، الرياض.

11-Ammer,D., (1986), Meterlias Management, Richard D.Irwin,Homewood ,Burr Ridge,Illinois.

12-Bowersox,D.,& Closs,D.,(2004), Logistical Management,The Integrated Supply Chain Process, McGaw-Hill Co.,New york.

13-Beamish, et al,(1997),Text and Cases,Burr Ridge,Illinois.

14-Richard,N.&Smarzik, k.,(2001), The Moroco Experience; Lessons for Improving SME-Government Relations ,Review of Industrial Policies Aimed at Increased Productivity.

الفصل الحادي عشر
الإدارة المالية الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكريةأن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1-إدراك مسببات عالمية الإدارة المالية.

2-تعرف مفهوم الإدارة المالية الدولية وأهميتها.

3-تحديد أهداف الإدارة المالية الدولية ومهماتها.

4-تعرف استراتيجيات الإدارة المالية الدولية.

5-إدارك آليات الأسواق المالية الدولية.

حالة دراسية (11)
سلسلة الفنادق العالمية هوليدايز إن

تعد شركة هوليداىٔ إنز العالمية من أكبر شركات الاستضافة في العالم. وتعمل هذه الشركة في ثلاثة مجالات أعمال مختلفة وهي نشاط الفندقة، وصالات الألعاب، والمطاعم. ويقع المركز الرئيس لهذه الشركة العالمية في مدينة ممفيس بولاية تينيس بالولايات المتحدة الأمريكية. وفي منتصف عام (1983) كان توزيع الدخل الذي تحصل عليه الشركة موزعا وفقا للأنشطة الثلاثة التي تعمل بها كما يلي:

1-(64.6%) من الدخل يأتي من نشاط الفندقة.

2-(32.9%) من الدخل يأتي من صالات الألعاب.

3-(1%) من الدخل يأتي من نشاط المطاعم.

4- (1.5%) من الدخل يأتي من مصادر أخرى.

ولقد بلغ حجم المبيعات في منتصف هذا العام (1.5) بليون دولار أمريكي والذي يحقق دخلا صافيا مقداره (123) مليون دولاراً.

ويتضمن نظام الفندقة التابع للشركة (1744) فندقا والتي تحتوى على (312302) حجرة موزعة على (53) دولة في العالم كله. وتحقق هذه الفنادق في المتوسط دخلا سنويا إجماليا مقدار (4) بليون دولار. ويتكون هذا النظام الفندقي من مجموعة مملوكة للشركة بالكامل، ومجموعة أخرى من الفنادق التي تشارك الشركة في ملكيتها مع بعض مواطني الدول الأجنبية التي توجد بها هذه الفنادق من خلال استخدام نظامي التراخيص، وحق الامتياز(Franchise). وتبلغ نسبة المجموعة الأخيرة من الفنادق الى مجموع الفنادق التابعة للشركة حوالي (86%)، والتي تمثل حوالي (81%) من مجموع الحجرات والتي تدر عائدا سنويا للشركة مقداره (6%) فقط من دخلها السنوي.

ويقوم الشخص الذي يمنح الامتياز بدفع 300 دولارا لكل حجرة سنويا بالإضافة إلى نسبة مقدارها (4%) من الدخل الإجمالي للحجرة في السنة كحق ملكية علاوة على نسبة مقدارها (2%) من نفس الدخل للحجرة كمصاريف تسويقية وخدمات الحجز. ويعد نظام الحجز الخاص بالشركة من اكبر واكفأ نظم الحجز في صناعة الفنادق.

وفي عام (1982) انخفضت نسبة النزلاء بالفنادق دون القيام بحجز مقدم الى حوالي (3%) من مجموع النزلاء بعد ان كانت هذه النسبة تصل الى (95%) في فترة الخمسينات. ولقد كانت سياسة الشركة في اختيار مواقع الفنادق هي بنائها بالقرب من الطرق الرئيسة والحيوية للمدن، وبصفة خاصة الطرق السريعة التي تربط بين المدن. ولكن في عام (1981) بدأت الشركة في التخلي عن هذه السياسة والاتجاه نحو إقامة فنادقها الجديدة بالقرب من المطارات، او التجمعات الصناعية، أو حتى داخل
المدن ذاتها.

ويمثل النزلاء المسافرون من منطقة الى أخرى حوالي (60%) من مجموع النزلاء الذي يشغلون حجرات الفنادق التابعة للشركة. ولها السبب فقد قامت الشركة ببناء سلسلتين جديدتين من الفنادق

والتي أعدت خصيصاً للنزلاء المسافرين من رجال الأعمال والذين ينتمون إلى الطبقة العليا في المجتمعات.

وتمثل السلسلة الأولى من هذه الفنادق تلك السلسلة التي أطلق عليها اسم «كراون بلازا» والتي تقدم عشاءًفاخراً للنزلاء بها، وتقدم الصحف اليومية للنزلاء في حجراتهم، وكذلك تقوم بتقديم إفطاراً متكاملاً لنزلائها، مع الخدمة المستمرة لمدة (24) ساعة يومياً. كما تقدم هذه الفنادق خدمة تقديم بعض الأفلام الخاصة المجانية للنزلاء في حجراتهم والتي يتم فيها عرض احدث الأفلام السينمائية والتي لا تزال تعرض في دور العرض السينمائي. ويقوم النزيل في هذه السلسلة بدفع معدل أعلى من ذلك الذي يدفع في بقية الفنادق التابعة للشركة وذلك بمعدل يتراوح بين (15) إلى (20) دولارا في الليلة الواحدة. وحيث ان متوسط كلفة الليلة الواحدة في الفنادق الاخرى يبلغ (44) دولارا لليلة الواحدة فان النزيل في سلسلة كروان بلازا يقوم بدفع كلفة تتراوح بين (59) إلى (64) دولاراً في الليلة. وتقع فنادق هذه السلسلة في بعض مدن الولايات المتحدة الأمريكية والتي من اشهرها ميرلاند، وسان فرانسيسكو، وميامي، ودالاس. وتنوي الشركة افتتاح أربعة فنادق أخرى تابعة لهذه السلسلة في مدن ستانفورد، وهيوستن، ونيو اورليانز في نهاية عام (1990).

أما مجموعة السلسلة الثانية من الفنادق فقد أطلق عليها اسم «امباسي سويت» والتي تم إنشاؤها بغرض التعامل مع رجال الأعمال الذين يسافرون بصورة دائمية والذين يقضون عادة في الفندق الواحد حوالي (3 أو 4) ليالي على الأقل بدلا من النوع الاول الذي يقضي في المتوسط حوالي ليلة الى ليلتين فقط في الفندق. ونظرا لان النوع الثاني من السلسلة يخدم هؤلاء الذين يمكثون فترة أطول في الفندق فقد أعدت لهم بعض الخدمات الخاصة والتي يكون النزلاء على استعداد لشرائها. فقد أعدت حجرات هذه السلسلة من الفنادق على شكل جناح خاص (سويت) والتي تتكون من حجرة معيشة منفصلة مع وجود حجرة نوم واحدة معها او حجرتان. وقد زودت حجرة المعيشة ببار يحتوى على بعض المشروبات الخفيفة
للنزلاء، وتنوى الشركة التوسع في هذا النوع من الفنادق خلال الخمس سنوات القادمة.

وفي ديسمبر عام (1983) أعلنت الشركة انها بصدد إنشاء سلسلة اقتصادية من الفنادق والتي أطلق عليها اسم سلسلة فنادق "هاميتون إن" ولقد تم التخطيط لهذه السلسلة بحيث تحتوى على (300) فندقا بعضها مملوك للشركة بالكامل، وبعضها الآخر يتم إنشاؤها عن طريق منح بعض المستثمرين تراخيص الإنشاء وذلك في مدة لا تتجاوز (5) سنوات. ويبلغ متوسط تكلفة الليلة الواحدة للنزيل في هذه الفنادق حوالي
(25) دولاراً.

وسوف تحتوى هذه الفنادق على حجرات خاصة للمدخنين، وحجرات اخرى لغير المدخنين، كما ستقدم هذه الفنادق خدمة التليفزيون الملون مجاناً، مع وجود خدمة تليفون محلية فقط داخل الحجرات، وإفطار كامل وكذلك السماح للأولاد اقل من (18) عاما بالبقاء مجاناً مع والديهم في نفس الحجرة.

ولقد قامت الشركة بإنفاق حوالي (60.1) مليون دولاراً على الفنادق والتي تمتلكها الشركة بالكامل وذلك بغرض صيانتها، وتحسين صورتها الداخلية والخارجية. وفي ظل هذا العام فقد تم استبعاد بعض الفنادق القائمة على أساس استخدام حق الامتياز والتي لم تستطع ان تعمل في ظل المعايير الجديدة من حيث مستوى الخدمة والمظهر العام للفندق. ولقد وصل معدل الاستبعاد الاسبوعي خلال هذه السنة الى استبعاد فندقا واحدا تقريباً كل أسبوع. ولقد أدت استراتيجية التشذيب التي اتبعتها الشركة الى انخفاض إيراداتها بشكل واضح. فعلى الرغم من ان عدد الفنادق الجديدة التي تتبع للشركة سواء من خلال الملكية، او من خلال الامتياز، او الترخيص قد زادت خلال هذا العام

بحوالي (569) فندقا إلا ان عدد الفنادق التي تتبع الشركة قد زاد فقط بمقدار (45) فندقا وذلك لقيام الشركة باستبعاد عدد كبير من الفنادق القديمة والتي لم تستطع ان تقابل شروط التشغيل الجديدة التي وضعتها الشركة من حيث
الخدمة والمظهر.

وفي نفس العام الذي قامت فيه الشركة بتطوير نظم التشغيل لسلسلة الفنادق التي تتبعها فقد قامت الشركة باستبدال اللافتة التي تحمل اسم الشركة. فقد تم إحلال اللافتة القديمة للشركة باخرى مستطيلة الشكل والتي تحوى في قمتها اسم السلسلة ذاتها باستخدام اللونين البرتقالي والاصفر وذلك بخط بارز على خلفية المستطيل ذات اللون الاخضر.

والآن وبعد دراستك لهذه الحالة المطلوب ان تجيب على الاسئلة التالية:

1- هل تعتقد أن استراتيجية التنويع التي تتبعها الشركة حالياً، وتنوى الاستمرار فيها في المستقبل هي استراتيجية جيدة ام سيئة ؟ ولماذا ؟

2- هل تعتقد أن قرارات الاستثمار للشركة كانت صائبة أم لا؟

3- هل ترى أن السياسة الجديدة لاختيار مواقع الفنادق التابعة للشركة من الناحية المالية هي سياسة جيدة ؟ ام كان من الأفضل الاستمرار في السياسة القديمة للشركة ؟

4-هل تعتقد أن الشركة بحاجة إلى التحوط للمخاطرة؟ ولماذا؟

يظهر من خلال معطيات الحالة الدراسية السابقة أن العالمية وممارسة النشاط الدولي لا يقتصر على الإنتاج والتوزيع السلعي بل تقديم الخدمات وبخاصة الفندقية منها، والأكثر من ذلك أن هذا النشاط وغيره
يمكن الاستثمار والتنويع فيه على مساحة جغرافية واسعة عالمياً من خلال ممارسة وظيفة دولية تسمى الإدارة المالية الدولية، ولمعرفة المرتكزات الفكرية لهذه الإدارة واستراتيجياتها جاء الفصل الحالي ليحاور ويناقش الموضوعات الآتية:

أولاًً-عالمية الإدارة المالية

تختلف ممارسات الأدارة المالية في المنظمات الدولية عن نظيرتها المحلية، ويصل هذا الأختلاف لدرجة أكبر مماهو علية في الوظائف الأدارية الدولية الآخرى، كالتسويق الدولي وأدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير. فهذه الوظائف الأخيرة تؤدى بالطرائق التي تعطي عناية أكبر لعادات الدول المضيفة وتقاليدها. ولكن الأدارة المالية الدولية تختلف في ان العديد من القرارات ذات الأهمية القصوى بالنسبة لهذه الأدارة لا تقابلها قرائن في المنظمات المحلية بأي حال من الأحوال.

ومن أبرز مؤشرات عالمية الإدارة المالية، ما يأتي:

1-تعد الأسواق المالية مجال حيوي لتجسير العالم حقاً، أي أن الشركات في جميع أنحاء العالم نستطيع الوصول إلى الأسواق المحلية

والخارجية في بلدان كثيرة وبعملات عديدة وفي أي وقت من الأوقات فعندما تغلق طوكيو تفتح لندن ونيويورك.. وهكذا.

2-تنجز في البورصة الأجنبية يومياً معاملات قيمتها أكثر من (1.5) تريليون دولار بين دول العالم المختلفة.

3-تساهم الشركات غير الأمريكية مساهمة كبيرة في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية. فقد بلغ عدد الشركات الأجنبية المسجلة في بورصة نيويورك (400) شركة من (48) بلداً.

4-حدوث الصدمات والأزمات المالية، فعندما حلَّت محنة المضاربة في تايلاند في تموز 1997، وانتقلت ملايين من دولارات الاستثمارات خارج تلك البلد، أدت إلى انخفاض قيمة عملات بلدان كثيرة، فضلاً عن تايلاند، مثل اندونيسيا وماليزيا والأرجنتين والبرازيل.

وعلى أساس ماتقدم تحتاج المنظمات الدولية لتغطية أحتياجاتها من رأس المال العامل العادي ضد أخطار خفض قيمة العملات إلى تحليل وتقويم العديد من الأعتبارات التي تصطدم بالأختيار بين الأمتلاك المباشر، أو عقد أتفاقات لأستخدام علاماتها التجارية و/أو براءات أختراعاتها.

إن حقيقة كون المنظمة دولية يخلق ميادين جديدة لأتخاذ القرارات الخاصة بها ويفتح المجال أمام وسائل فنية جديدة لم تكن موجودة أو معروفة سابقا. وتؤثر هذه الأمكانات الجديدة في قوة المنظمة بالنسبة الى أنشطة المنظمات الدولية وأيضاً بالنسبة الى أقتصاديات العديد من دول العالم. لذلك فأن مدير المالية الدولية الذي تقع على مسؤوليته أدارة الأستراتيجية الكاملة للتدفقات المالية وتنفيذها في المنظمة الدولية يصعد بذلك الى آفاق جديدة في الأنشطة الأدارية الدولية.

ومما تقدم يظهر أن ممارسة الأدارة المالية في المنظمات الدولية يصاحبها العديد من التعقيدات، ولجعل الصورة أكثر وضوحاً، يستلزم الأمر تشخيص هذه التعقيدات إذ يمكن تلخيصها بمايأتي:

أ- الأختلافات القائمة بين قوانين الضرائب في الحكومات المختلفة.

ب-مخاطر أسعار الصرف وتأثير معدلات التضخم للدول المختلفة.

ت-تباين الأجراءات التنظيمية التي تتحكم في تدفقات راس المال.

ث-أختلاف آليات الأقتراض بين الدول.

ج- المخاطرة السياسية وفي مقدمتها التأميم والمصادره.

وفي دراسة ميدانية شملت (34) منظمة دولية أمريكية و(53) فرعا من فروعها الخارجية، ظهر ان التعقيدات التي تواجهها المراكز الرئيسة لهذه المنظمات تأخذ الترتيب الآتي: (المركز الأول للمشكلات المحاسبية وتباين آليات أحتساب الضرائب ثم تخفيض الكلف والتسعير الداخلي، ثم أجراءات الأقتراض وأخيراً مصروفات البحوث).

أما من وجهة نظر الفروع، فأن ترتيب درجة التعقيدات تختلف الى حد ما عن المراكز الرئيسة، إذ ظهر ان التعقيد الأكبر هو المواقف والاتجاهات المالية ثم مشكلات توزيع الكلف ثم مشكلات نوعية التحليل المالي.

وفي دراسة أكثر حداثة، أشرت ان التعقيدات في المنظمات الدولية تنطوي جميعها تحت المخاطرة السياسية وبدرجات متفاوته بين الأقل تعقيدا وتشمل (التمييز الضريبي، التمييز في المبيعات، الرقابة على الأسعار، أعادة التأمين)، المتوسطة التعقيد وتشمل (القيود على المديرين المغتربين، القوانين الوطنية حول الأستثمار الأجنبي، خسارة الموجودات)، والأكثر تعقيدا وتشمل (نزع الملكية).

وانطلاقاً من دور الإدارة المالية العالمية وتوجهاتها الحديثة والمعاصرة فضلاً عن حداثة ممارساتها وخطورة قراراتها يتطلب الأمر مناقشة الموضوعات الآتية:

ثانياً: مفهوم الإدارة المالية الدولية وأهميتها:

تُعرف الإدارة المالية الدولية (International Finance) على أنها: (المجال الذي يتضمن بشكل عام أوجه أو امتدادات دولية لكل مجال من مجالات، الإدارة المالية، والاستثمارات، والمؤسسات المالية، بسبب انتشار ثقافة العولمة في أغلب مناحي الحياة، الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة إلى عاملين يمتلكون المهارات والخبرات التي تمكنهم من التعامل مع أسعار الصرف والمخاطرة السياسية).

ويوضح الجدول (1-11) مجالات الإدارة المالية، والاستثمارات، والمؤسسات المالية:

الإدارة المالية	الاستثمارات	المؤسسات المالية
(داخل المنظمة)	(المستثمرين ومديري الاستثمار)	(المصارف والمنظمات المالية)

* إدامة الأرصدة النقدية * الاستثمار في الأصول الجديدة * استبدال الأصول القديمة * اكتساب شركات أخرى * الافتراض من المصارف * إصدر الأسهم والسندات	* تقييم الأسهم المالية * انتقاء الأوراق المالية * تحليل السندات * استخدام الخيارات والمستقبليات * قياس أداء المحفظة	* منح القروض * إدارة الأرصدة النقدية * تحديد كفاية رأس المال * التعامل مع التشريعات الحكومية. * تحديد معدلات الفائدة على القروض * تحديد معدلات الفائدة على الودائع.

كما تعرف بأنها: (الإدارة المسؤولة عن تنفيذ مختلف العمليات المالية (الاستثمارية والتمويلية) عبر الحدود وكذلك كيفية استخدام الأدوات المالية التي تسهم في تعظيم الربح وتقليل الخطر عبر أسواق مالية دولية مختلفة).

وتعرّف أيضاً: (الوظيفة التي تتعامل مع البنى والهياكل الدولية على مستوى الاستثمار والتمويل وضمن مؤسسات وأسواق مختلفة ومتنوعة).

وتأسيساً على المفاهيم السابقة؛ تتضح أهمية الإدارة المالية الدولية في كونها:

أ- حقل معرفي يمكن أن يساهم في التعرف على الهياكل الدولية كمنظومات وشبكات عمل.

ب- تساعد في تحديد العمليات الدولية التي تمارس في إطار البنى والهياكل الدولية.

ج- تحدد الأدوات المالية التي تستخدم في التعاملات الدولية.

د- توفر فهم للأحداث الدولية وآليات صناعة القرارات المالية لمواجهة تلك الأحداث.

هـ- تكسب مديري المالية في الشركات معارف وخبرات ومهارات، توقع الأحداث الدولية وتشخيص مساراتها وتأثيراتها خاصة في مجال الأخطار الإضافية (الخطر السياسي وخطر العملات).

ثالثاً: أهداف الإدارة المالية الدولية ومهماتها

* تتلخص أهداف الإدارة المالية الدولية، بما يأتي:

ا- الحد من الخسائر التي تتحقق بسبب الانتشار الجغرافي الكبير عبر الدول لعمليات وأنشطة شركات الأعمال التي تعمل في البيئة الدولية من خلال إدارة الموازنات الرأسمالية بشكل كفوء وفاعل واختيار أفضل استراتيجية لضمان التدفق النقدي.

2- خفض مخاطر تقلبات أسعار الصرف، وخفض كلف العمليات في السوق الدولي.

3- التحوط للمخاطرة السياسية، عبر صياغة قرارات فاعلة لتقليلها أو تجنبها.

* أما مهمات الإدارة المالية الدولية، فهي:

أ- المساهمة في صياغة استراتيجية الشركة الشاملة.

ب- تحديد سبل الاستثمار في البيئة الدولية.

ج- تقييم العائد والمخاطرة في ظل اختلاف أسعار الصرف.

د- استعمال الأساليب والأدوات المالية اللازمة لصناعة القرارات المالية.

هـ- تحديد مصادر الأموال في البيئة الدولية وأسواقها ومؤسساتها.

و- تهيئة الخبرات والمهارات الكفوءة في المجالات المالية والقادرة على التعامل مع البيئة الدولية.

رابعاً: استراتيجيات الإدارة المالية الدولية

تعتمد الإدارة المالية الدولية عدداً من الاستراتيجيات لتنفيذ مهماتها وتحقيق أهدافها، وهذه الاستراتيجيات، هي:

ا- استراتيجية الاستثمار الدولي:

برغم الجدل الدائر حول جدوى الاستثمارات الأجنبية و دور المنظمات متعددة الجنسيات فإن أحداً لا يمكن تجاهل أهميته بالنسبة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول بشكل عام والنامية منها بشكل خاص.

ومن وجهة النظر التقليدية بخصوص التجارة الدولية فإن العمالة، وعوامل الإنتاج الأخرى لا تمتع بمرونة الحركة و الانتقال بين الدول.وتهتم المنظمات متعددة الجنسيات ليس فقط بحركة و انتقال السلع و الخدمات بين الدول عموماً، بل أيضاً بحرية حركة و انتقال رأس المال. ويسمح تدويل رأس المال للمنظمات و الأفراد لمناقلة رأس المال بين الدول لأغراض التملك و الاستثمار في الموجودات المختلفة و المساهمة في تأسيس المنظمات التجارية و الصناعية المتنوعة.

نظرياً، ينقل المستثمر الأموال من دولة إلى أخرى إذا توقع تحقيق عائد أفضل و مردود أعلى على المدى الطويل.وان مناقلة الأموال من دولة لأخرى يحدث بسبب:

أ) الدول الثانية توفر عائد أعلى على المدى الطويل قياساً بما كان يتحقق في الدولى الأولى.

ب) حصول المستثمر في البلد الثاني على موجودات أكثر و بنفس حجم رأس المال الذي كان مستثمر في البلد الأول.

ومن هذا المنطلق فإن الاستثمارات تنساب من الدول المتقدمة الغنية إلى الدول النامية و الفقيرة إلا أن المستثمرين لا ينقلون أموالاً كثيرة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية ويمكن أن نستشف أن عوامل مثل العائد المالي و الكلف الأقل غير كافية لجذب رؤوس الأموال إلى مجالات التجارة و الصناعة.ذلك أن العوائق التي تواجه الاستثمار الأجنبي قد تكون ذات طابع سياسي أو اقتصادي متأثرين بدرجة لاستقرار و المخاطر السائدة في بلد ما، إلى جانب القيود التي تفرضها بعض الحكومات على عمليات الاستثمار و كذلك مدة الأستثمار.

وتناقش هذه المسألة وجهتا نظر، هي:

1) وجهة النظر التقليدية:

يفترض رواد النظرية التقليدية إن الاستثمارات الأجنبية هي بمثابة مبادرة من طرف واحد الفائز بنتيجتها المنظمات متعددة الجنسيات في معظم أن لم يكن في كل الحالات.أي أن الاستثمارات الاجنبية من خلال المنظمات متعددت الجنسيات تأخذ أكثر مما تعطي.لذلك فأنه من المفيد عرض وجهات النظر لعدد من رواد النظرية التقليدية في هذا الموضوع وكما يأتي:

أ) **<u>إسهامات بايجا:</u>** أشار بايجا من واقع تحليلة لأنشطة و ممارسات المنظمات الامريكية متعددة الجنسيات في الدول النامية إلى ثلاث وجهات نظر، هي:

- وجهة نظر المنظمات متعددة الجنسيات تفترض أن الدول المضيفة هي مصدراً رئيسياً للمواد الخام و المواد الأولية، ومن ثم فإن الاستثمارات الأجنبية هناك تستهدف استخراج أو الحصول على هذه المواد لاستخدامها في الدولة ألام، و الأسعار التي تدفعها كمقابل لهذه الخامات تكون منخفضة.وتكون المنظمات متعددة

الجنسياتمسؤولة مسؤولية كاملة عن تحديد و اختيار أماكن و مواقع الاستثمارات و حجم و نوع هذه لاستثمارات.ويرى مؤيدو هذا المدخل أن الدول المضيفة ليس لديها القدرة على اقتناء و إدارة التكنولوجيا المتقدمة ومن ثم فان الشركات متعددة الجنسيات هي الأقدر
على ذلك.

- وجهة نظر المستثمر الأجنبي تفترض أن الدول المضيفة بما تحتويه من فرص متعددة للاستثمار و إنتاج و تسويق السلع تمثل أسواقاَ مربحة، ولكي يتم استغلال مثل هذه الفرص يجب أن يشترك مستثمرين وطنيين في المشروعات الاستثمارية على أن تحتفظ المنظمة الأجنبية بحق الإدارة و الرقابة و هذا يستلزم أن تكون حصة المستثمر الأجنبي أكبر من حصة نظيره الوطني في المشروع.
- وجهة النظر الثالثة فترتبط بأختيار الدولة المضيفة كموقع للاستثمار و كيفية إدارة و تنظيم الاستثمارات بها. و ترى وجهة النظر هذه أن تمتع المنظمات متعددة الجنسيات بموقع تنافسي يستلزم منها اختيار الدولة المضيفة التي تتميز بانخفاض تكاليف العمل بها.

ب) <u>إسهامات فرانك</u>:يرى فرانك أن الاستثمارا ت الأجنبية لا تساعد على خلق علاقات قوية للتكامل الرأسي و الأمامي و الخلفي مع باقي الأنشطة الاقتصادية في المجتمع المضيف فإنها في نفس الوقت تؤدي إلى خلق أو فرض أنماط للتنمية الاقتصادية من شأنها رفع درجة أعتماد الدول المضيفة على الدول المتقدمة مصدرة الاستثمار.لذلك فان اسعار المواد الاولية اقل بكثير من أسعار السلع المصنوعة و المستوردة.

ت) <u>اسهامات فريمان، وبيرسن، ليفنجستون:</u> أشار هؤلاء إلى السلبيات المحتلمة لممارسات المنظمات متعددة الجنسيات في دول العالم الثالث و التي هي كالأتي:

- أضعاف فاعلية التخطيط الاقتصادي بسبب محاولة الحصول على الكثير من الامتيازات كالإعفاءات الجمركية و الإعفاءات من قوانين العمل المطبقة في هذه الدول.

- الممارسات غير الأخلاقية التي تمارسها مثلاً كالهدايا، ودعوات الغداء و الحفلات و غيرها والتي تكون غايتها تمرير مشاريع أو موضوعات غير مستوفية الشروط والضوابط المعمول بها فضلاً عن إساءتها إلى البلد المضيف.

2) وجهة النظر الحديثة:

تعارض النظرية الحديثة وجهة النظر التقليدية بشأن جدوى الاستثمارات الأجنبية (وبصفة خاصة المباشرة منها) لدفع عجلة التنمية الشاملة في الدول النامية. فعلى عكس ما تفترض النظرية التقليدية تفترض النظرية الحديثة أن الاستثمارات الأجنبية تحكمها مصالح مشتركة بين طرفي الاستثمار فيحصل كل طرف على عدد و أنواع معينة من العوائد و الفوائد غير أن حجم و نوع عدد الفوائد التي يتحصل عليها كل طرف يتوقف على سياسات و ممارسات الطرف الأخر.

ونستعرض في الآتي وجهات نظر بعض الكتاب في هذا الصدد، وكما يأتي:

- **كار:** يرى كار أن قيام المستثمرين الأجانب (المنظمات متعدد الجنسيات أو الدولية) بالاستثمار المباشر في الدول المضيفة و قبول هذه الدول لهذا النوع من الاستثمارات إنما يعني و جود اعتقاد مشترك بين هذين الطرفين بان الكثير من المنافع و العوائد من الممكن تحقيقها من خلال هذا الاستثمار.ونجد أن الدول المضيفة تتحصل على منافع من أهمها خلق فرص للعمالة، و تحسين مستوى الدخول، و ارتفاع و تحسين الإنتاجية.
- **مكسل، فرنون و ويلس:** في مناقشتهم للمنافع الخاصة بالاستثمارات الأجنبية لم يتجاهل ميكسل و فرنون و ويلي الآثار السلبية لهذه الاستثمارات.غير أنهم أشاروا في نفس الوقت إلى أن مدى تأثير الاستثمارات الأجنبية على التنمية في الدول المضيفة يتوقف على العديد من العوامل و المتغيرات و على سبيل المثال تجد أن درجة إسهام الاستثمارات الأجنبية في التنمية يتوقف على طبيعة الصناعة أو المجال الذي يسمح للاستثمارات بالدخول فيها. وفي نفس الوقت تجدر الإشارة إلى أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة بصفة خاصة قد تلعب دوراً حيوياً في جهود التنمية الشاملة في الدول النامية إذا تمكنت هذه الدول من توجيه و تنظيم و تخطيط هذه الاستثمارا ت بصورة جيدة.
- **هود و وينج:** بعد العديد من الدراسات خلص كل من هود و وينج إلى مجموعة من المسلمات، هي:

- أن أنشطة و ممارسات المنظمات متعددة الجنسية في الدول المضيفة يجب أن يتم تقيمها ليس فقط من الناحية النظرية ولكن أيضاً من الناحية التطبيقية سواء كان هذا في المجالات السياسية أو الاقتصادية.
- أن المنظمات متعددة الجنسيات تعتبر من وجهة النظر الحديثة الشاملة أكثر الوسائل أو الأدوات تكاملاً في استغلال و تنظيم الموارد الطبيعية و البشرية على نطاق واسع بما لديها من إمكانيات فنية و إدارية.
- انه لا توجد بالفعل مباراة من طرف واحد بين المنظمات متعددة لجنسيات و الدول المضيفة.
- **بيرستكر:** أشار بيرستكر في دراساته إلى الكثير من الفوائد و المنافع الاقتصادية الهامة التي يمكن للدول المضيفة الحصول عليها أو تحقيقها من جراء فتح أسواقها للمنظمات متعددة الجنسيات و هي كالأتي:
- توفير عوامل الإنتاج النادرة و اللازمة لأغراض التنمية الشاملة.
- فتح أسواق جديدة للتصدير.
- خلق فرص جديدة للعمالة و تخفيض نسبة البطالة.
- توفير و تقديم منتجات و سلع جديدة بأسعار منخفضة للمستهلكين.
- المساهمة في تحقيق التنمية الثقافية و الاجتماعية من خلال إدخال عادات و أنماط جديدة للسلوك.

2- استراتيجية التمويل الدولي:

International Financial Management Decisions

كما هو معروف فإن البنوك تلعب دورا رئيسيا في عمليات تمويل التجارة الدولية (الصادرات والواردات). ومن أهم الطرق الشائعة في تمويل التجارة الدولية ما يلي:وسيتم شرح كل من هذه الطرائق باختصار وبحسب
ما يأتي:

1-التمويل بضمان الذمم المدينة:

Accounts Receivable Financing

في بعض الحالات، قد يرغب مصدر البضاعة بشحن البضاعة للمستورد بدون وجود أي ضمانات لدفع قيمتها من البنك. هذا قد يأخذ شكل فتح حساب خاص بالشحن Open Account

Shipmentأو سحب زمني
Time Draft. وهنا يجب على المصدر أن يتأكد من الأهلية الائتمانية للمستورد قبل أن يقوم بعملية الشحن. فإذا كان لدى المصدر رغبة في الانتظار للحصول على قيمة البضاعة، فإن هذا يعني إعطاء ائتمان للمشتري (المستورد). أما إذا كان المصدر بحاجة إلى الأموال مباشرة، فأنه قد يكون بحاجة إلى تمويل من البنك. أو ما يسمى التمويل بضمان الذمم المدينة، حيث يزود البنك المصدر بقرض بضمان حسابات الذمم المدينة. ويعتمد البنك في منح مثل هذه القروض على الأهلية الائتمانية للمصدر. وفي حالة عدم قيام المستورد بالدفع للمصدر لأي سبب من الأسباب، فأن المصدر يبقى ملزما بالدفع للبنك.

كذلك فأن التمويل بضمان الذمم المدينة يتضمن خطر إضافي، مثل القيود الحكومية والرقابة على عمليات تحويل العملات الأجنبية، والتي قد تمنع المشتري من الدفع للمصدر. وكنتيجة لذلك فأن معدل سعر الفائدة على القرض يكون مرتفعا بالمقارنة مع أسعار الفوائد على قروض تمويل الذمم المدينة المحلية. وتتراوح طول فترة الائتمان ما بين شهر إلى ستة شهور. ولتخفيض المخاطرة المصاحبة لتمويل الذمم المدينة الأجنبية
Foreign Receivables، فأن البنك يطلب من المصدر بوليصة تأمين لغايات منحه ائتمان للتصدير قبل أن يقوم بتمويل الذمم المدينة الأجنبية.

2- بيع الذمم المدينة:

عندما يقوم المصدر بشحن البضائع قبل استلام ثمنها، فأن رصيد الذمم المدينة يزداد. وإذا لم يحصل المصدر على قرض من البنك، فانه يقوم بنفسه بتمويل العمليات ومراقبة تحصيل الذمم المدينة. وبما أن هناك خطر يتضمن عدم قيام المشتري بدفع قيمة البضاعة، فان الشركة المصدرة قد تأخذ بعين الاعتبار بيع ذممها المدينة لطرف ثالث يطلق عليه الوكيل التجاري Factor، وهو مؤسسة مالية متخصصة في شراء الذمم المدينة من شركات الأعمال.

في هذا النوع من التمويل، فأن معظم صفقات بيع الذمم المدينة للوكيل التجاري تقوم على أساس أن يتحمل الوكيل التجاري كل مخاطر الائتمان على الحسابات التي يشتريها. ولهذا، إذا لم يستطع الوكيل التجاري من تحصيل الحساب الذي قام بشرائه فأنه يتحمل كل الخسارة. وبالتالي فأن الوكيل التجاري يختار فقط الذمم المدينة التي يمكن تحمل خطرها عند شراءها. ومن أجل تقديم هذه الخدمة، فأن الوكيل التجاري يشتري الذمم المدينة بخصم عن قيمتها الاسمية، بالإضافة إلى الأتعاب التي يحصل عليها نتيجة لتقديمه هذه الخدمة.

إن بيع الذمم المدينة يوفر عدة مزايا للمصدر من أهمها:

أ- عدم اضطرار المصدر للقيام بالواجبات الإدارية المتعلقة بالاحتفاظ بالدفاتر والسجلات المتعلقة بحسابات الذمم المدينة ومراقبتها.

ب- بما أن الوكيل التجاري يتحمل كل مخاطر الائتمان على الحسابات التي يشتريها، لهذا فأنه يصبح من غير الضروري للمصدر أن يقوم بعملية متابعة أهلية الائتمان للمشترين الأجانب.

ج- بيع الذمم المدينة للوكيل التجاري يزود المصدر بدفعات مباشرة ويحسن من التدفقات النقدية لديه.

وبما أن المستورد هو الذي يجب أن يكون مليء ماليا من وجهة نظر الوكيل التجاري، فانهغالباما يتم استخدام بيع الذمم المدينة ما بين الدول Cross-Border Factoring. حيث يقوم الوكيل التجاري للمصدر بالاتصال مع وكيل تجاري مراسل في بلد المشتري لتحديد أهلية المستورد الائتمانية، والقيام بتحصيل الذمم المدينة. ويتم تقديم خدمة بيع الذمم المدينة عن طريق فروع البنوك التجارية، والمؤسسات التجارية المالية، وبعض البيوت المالية المتخصصة. وغالبا ما يستخدم الوكلاء التجاريين التأمين ضد مخاطر ائتمان التصدير وذلك لتخفيض المخاطرة الإضافية المصاحبة لتمويل الذمم المدينة الأجنبية.

3- الاعتماد المستندي: Letters of Credit (L/C)

الاعتماد المستندي هو من اقدم الأشكال المستخدمة في تمويل التجارة والذي ما زال مستخدما حتى يومنا هذا. وبسبب منافعه وحمايته لكل من المصدر والمستورد، فأن الاعتماد المستندي يعتبر جزءا رئيسيا ومهما في العديد من عمليات التجارة الدولية. ويمكن تعريف الاعتماد المستندي بأنه اعتماد يفتحه البنك بناء على طلب أحد عملائه لصالح طرف أخر يسمى المستفيد بضمانة مستندات تمثل بضاعة منقولة أو معدة للنقل. كما يمكن تعريفه على أنه تعهد صادر من البنك بناء على طلب العميل لصالح المستفيد، يلتزم البنك بمقتضاه بدفع أو قبول كمبيالات مسحوبة عليه من هذا المستفيد. وذلك بشروط معينة واردة في هذا التعهد ومضمونه برهن حيازي على المستندات الممثلة للبضائع. وتتضمن عملية القيام بفتح الاعتماد المستندي وجود بنكين، بنك المصدر وبنك المستورد. البنك مصدر الاعتماد (البنك فاتح الاعتماد) يقوم بإحلال ائتمانه، أي بالدفع، بدلا من المستورد. فهو يضمن بشكل أساسي الدفعات إلى المصدر بشرط أن يلتزم المصدر بشروط الاعتماد.

في بعض الأحيان يكون المصدر غير مرتاح من قيام البنك مصدر الاعتماد على الدفع، لأن البنك موجود في دولة أخرى. وحتى وان كان البنك معروف على المستوى العالمي، فالمصدر قد يكون متخوف بأن تقوم الحكومة الأجنبية بوضع قيود على تحويل العملات أو أية قيود أخرى بحيث تمنع البنك مصدر الاعتماد من الدفع. لهذا السبب فان المصدر قد يطلب بأن يقوم بنك محلي بتعزيز الاعتماد (البنك المعزز) The Confirming Bank، وبالتالي يضمن تحمل البنك المصدر كل المسؤوليات المتعلقة بالاعتماد. ويلتزم البنك المعزز بأن يقوم بالدفع للمصدر عند استحقاق الاعتماد بغض النظر عن قدرة البنك المصدر على الدفع، بشرط الالتزام بشروط وتفاصيل الاعتماد. وبالطبع فأنه يجب على البنك المعزز أن يكون على ثقة بالبنك مصدر الاعتماد، كما أنه يجب على المصدر أن يكون على ثقة بمصداقية البنك المعزز.

ويمكن تقسيم الاعتمادات المستندية إلى أنواع مختلفة بحسب الزاوية التي ينظر إليها منها:

أ- من حيث الالتزام المصرفي:

1- اعتمادات قابلة للإلغاء

2- اعتمادات غير قابلة للإلغاء

3- اعتمادات معززة

ب- من حيث قابلية الحقوق الثابتة فيها للانتقال من ذمة إلى ذمة:

1- اعتمادات قابلة للتحويل

2- اعتمادات غير قابلة للتحويل

ج- من حيث كيفية تسليم البضاعة وتقديم المستندات:

1- اعتمادات قابلة للتجزئة

2- اعتمادات غير قابلة للتجزئة

د- من حيث وقت السداد:

1- اعتمادات تدفع بشكل مقدم

2- اعتمادات منجزة

3- اعتمادات مؤجلة

هـ- من حيث ثبات أو تجديد مبلغ الاعتماد:

1- اعتمادات الدفعة الواحدة

2- اعتمادات دائرية

و- من حيث ضمان البنك على المستندات:

1- اعتمادات مضمونة

2- اعتمادات غير مضمونة

ز- من حيث الغطاء كضمان:

1- اعتمادات مغطاة

2- اعتمادات غير مغطاة

ر- من حيث كيفية إبلاغ الاعتماد:

1- اعتمادات برقية

2- اعتمادات خطابية

س- من حيث طرق استخدام الاعتماد:

1- اعتمادات أصلية

2- اعتمادات خطابية

ش- من حيث تحديد البنك كوسيط:

1- اعتمادات عامة

2- اعتمادات خاصة

ف- من حيث طريقة الدفع:

1- اعتماد ذات مقابل نقدي

2- اعتماد مبادلة أو مقايضة.

وبشكل رئيسي فإن هناك نوعين من الاعتمادات: قابلة للنقض Revocable، وغير قابلة للنقض Inrevocable. الاعتماد القابل للنقض يمكن إلغاءه أو تعديله في أي وقت دون حاجة لإشعار المستفيد بشكل مسبق،أما الاعتماد غير القابل للنقض لا يمكن إلغاءه أو تعديله بدون علم المستفيد. البنك الذي يقوم بإصدار الاعتماد يسمى البنك المصدر Issuing Bank، أما البنك الموجود في بلد المستفيد والذي يعهد إليه البنك المصدر بتبليغ شروط وتفاصيل الاعتماد فيسمى البنك المبلغ للاعتماد. أن الاعتماد غير قابل للنقض يلزم البنك المصدر للاعتماد بالدفع للمصدر حال تقديمه للمستندات المطابقة لشروط الاعتماد. وتخضع الأطراف المعنية بالاعتماد المستندي لأحكام الأصول والأعراف الموحد للاعتماد المستندي " Uniform Customs and Practice for Documentary Credits" الصادرة عن غرف التجارة الدولية International Chamber of Commerce.

يقوم البنك المصدر للاعتماد بالدفع حال تقديم المستندات المطابقة للشروط، ويجب على المستورد أن يدفع للبنك المصدر للاعتماد مبلغ الاعتماد مضافا إليه الأتعاب المستحقة المتعلقة بالحصول على الاعتماد. وعادة ما يكون للمستورد حساب لدى البنك المصدر للاعتماد للسحب منه عند استحقاق الدفعات، وبالتالي فأن البنك المصدر للاعتماد لا يستخدم أمواله الخاصة. على كل حال، إذا لم يكن في حساب المستورد أموال كافية، فان البنك المصدر للاعتماد يبقى ملتزما بالدفع مقابل الاعتماد. هذا يفسر لماذا يقوم البنك بتحليل الأهلية الائتمانية للمستورد بطريقة مشابهة لقرار الحصول على قرض قبل القيام بمنحه الاعتماد.

كما تحدثنا سابقا، يتم دفع الاعتماد حين تقديم الوثائق أو في موعد محدد في المستقبل. وأهم الوثائق المتضمنة في الاعتماد المستندي هي السحوبات Drafts، الفواتير التجارية Commercial Invoice، وبوالص الشحن البحري Bills of Lading. وبناء على الاتفاقية، قد يحتوي الاعتماد على وصف للبضاعة، ووثائق أخرى مثل شهادة المنشأCertificate of Origin، شهادة المعاينة Inspection Certificate، قوائم التعبئة Backing List، وبوليصة التأمين Insurance Certificate. وأهم ثلاث وثائق في الاعتماد المستندي هي:

أ) السحوباتDrafts

وتعرف أيضا باسم السند الأذني المؤجل Bills of Exchange، وتعني التعهد غير المشروط بالسحب بواسطة أحد الأطراف، عادة المصدر، يطلب فيها من المستورد أن يدفع قيمة هذه السحوبات بمجرد الاطلاع عليها أو في موعد محدد في المستقبل. إذا كانت السحوبات تمثل تعهدا بالدفع بالاطلاع، فيتم دفعها في حال تقديم الوثائق، أما إذا كانت سحب زمني، أي يتم دفعها بعد فترة زمنية معينة وبقبول من قبل المصدر، فأنها تمثل طلب رسمي بالدفع إلى المصدر خلال فترة زمنية معينة. وفي الغالب فأن الفترة الزمنية لمعظم السحوبات تتراوح ما بين 30 إلى 180 يوما.

ب) بوالص الشحن البحري: Bills of Lading

تعتبر الوثيقة الأساسية في الشحن الدولي، وتستخدم كوصل لاستلام البضاعة، وملخص لكلف الشحن، والأكثر أهمية، تمثل وصفا بالبضاعة. إذا شحنت البضاعة بالبحر، فأن الشركة الشاحنة

تصدر ما يعرف ببوليصة الشحن البحري Ocean Bill of Lading، أما إذا شحنت البضائع عن طريق الجو، فأن الشركة الشاحنة تصدر ما يعرف باسم بوليصة الشحن بالطائرة Airway Bill. شركة الشحن تقدم البوليصة للمصدر (الشاحن)، والذي بدوره يقدمها للبنك مع الوثائق المطلوبة الأخرى.

الميزة الرئيسية لبوليصة الشحن البحري هي قابليتها للتداول Negotiability. بوليصة الشحن المباشرة Straight Bill of Lading هي وسيلة للتملك ولكن ليست قابلة للتداول، ويمكن لشركة الشحن أن تسلم البضاعة للمشحون إليه مقابل إثبات شخصية دون تقديم بوليصة الشحن باعتبار أن المشحون إليه هو مالك البضاعة. وبوليصة الشحن المشارة غير شائعة الاستعمال، ويتم استعمالها في حالات قليلة وذلك إذا كانت البنوك تخشى أن يتم سرقة بوالص الشحن القابلة للتداول. أما بوليصة الشحن القابلة للتداول Negotiable Bill of Lading فهي البوليصة التي تصدر وتتضمن كلمة "لأمر" عند تحديد المشحون إليه. وتقوم شركة الشحن بتسليم البضاعة مقابل استلامها نسخة أصلية من بوليصة الشحن مظهرة لأمرها. ويقوم المصدر عادة بإرسال بوليصة الشحن إلى البنك عندما يتم استلام الدفعة منه. أما البنك فإنه لا يقوم بإرسال بوليصة الشحن إلى المستورد إلا بعد استلام الدفعة منه. ويحتاج المستورد إلى النسخة الأصلية من بوليصة الشحن من أجل استلام البضاعة. ولأن بوليصة الشحن قابلة للتداول فإنه يمكن استخدام هذه البوليصة كضمانة للبنك. وتحتوي عادة هذه البوليصة على ما يلي:

1- وصف بالبضاعة.
2- علامات البضاعة المشحونة.
3- إثبات وصول البضاعة إلى ميناء الوصول.
4- اسم المصدر (الشاحن).
5- اسم المستورد.
6- هل دفعت أجور الشحن أم إنها ستدفع.
7- تاريخ الشحن.

ج) الفاتورة التجارية: Commercial Invoice

وتحتوي على وصف البضاعة التي تم بيعها للمستورد (المشتري) من قبل المصدر (البائع). وغالبا ما تتضمن ما يلي:

1- اسم وعنوان البائع.
2- اسم وعنوان المشتري.
3- التاريخ.
4- شروط الدفع.
5- السعر، متضمنا أجور الشحن والمناولة والتأمين.

6- الكمية، الوزن، والتغليف.

7- تفاصيل الشحن.

وتعتبر الفواتير التجارية من أهم المستندات التي يجب على البنك تدقيقها بشكل جيد، ومن أهم الأمور التي يجب على البنك أن يأخذها بعين الاعتبار عند تدقيق هذه المستندات ما يلي:

- أن الفاتورة صادرة عن المستفيد من الاعتماد
- أن الفاتورة موجهة إلى فاتح الاعتماد أو الشخص الذي يعينه في كتاب الاعتماد
- وصف البضاعة مطابق تماما لوصفها الوارد في كتاب الاعتماد
- الكمية مطابقة تماما لتلك الواردة في الاعتماد مع الأخذ بعين الاعتبار ما تجيزه الأعراف والأصول من حيث زيادة أو نقصان الكمية في بعض الحالات.
- سعر الوحدة والسعر الإجمالي مطابقان للأسعار الواردة في الاعتماد.
- الفاتورة موقعة حسب الأصول، إذا ما نص ذلك في كتاب الاعتماد.
- وزن البضاعة وعدد الصناديق وعلامات وأرقام الشحن تتطابق مع التفاصيل المماثلة في بقية المستندات مثل بوالص الشحن وقوائم الوزن والتعبئة.
- الفاتورة لا تشمل مصاريف إضافية مثل تكاليف البرق والتخزين والعمولات إلا إذا كانت متفق عليها وواردة ضمن نصوص الاعتماد.
- تفاصيل الفاتورة تتطابق بشكل عام مع تفاصيل بقية المستندات.
- الفاتورة مصدقة إذا ما نص على ذلك في الاعتماد.

هناك العديد من الاختلافات في الاعتمادات المستندية التي تعود بالفائدة في تمويل التجارة. فالإعتماد تحت الطلب Standby Letter of Credit يمكن استخدامه من اجل ضمان تسديد المدفوعات إلى المزود. حيث يتم الالتزام في هذا الاعتماد بالدفع إلى المستفيد إذا ما فشل المشتري بالدفع كما تم الاتفاق عليه. دوليا، الاعتمادات تحت الطلب غالبا ما تستخدم بالاتفاقيات المتعلقة بالحكومات وتستخدم ككفالة للدخول في عطاء Bid Bond، أو كفالة حسن التنفيذ Performance Bond، أو كفالة الدفعة المقدمة Advance Payment Guarantee. في عمليات التجارة الدولية أو المحلية، البائع يوافق على الشحن للمشتري بناء على معايير وشروط الحساب المفتوح ما دام المشتري ملتزم بتقديم اعتماد تحت الطلب ضمن كميات وشروط محددة. وما دام المشتري يدفع للبائع بموجب ما اتفق عليه، فإن الاعتماد تحت الطلب لا يتم تمويله.

أما إذا ما فشل المشتري بالدفع، فقد يقوم المصدر بتقديم المستندات الخاصة بالاعتماد تحت الطلب ويطلب من البنك أن يقوم بالدفع. ولا بد من القول هنا أن بنك المشتري يكفل بأن يقوم المشتري بالدفع إلى البائع.

أما الإعتماد القابل للتحويل Transferable Letter of Credit فيختلف عن الاعتماد المستندي بأنه يسمح للمستفيد الأول بتحويل كل أو جزء من الاعتماد المستندي الأصلي إلى طرف ثالث. المستفيد الجديد يكون له نفس الحقوق والحماية مثل المستفيد الأصلي. ويستخدم هذا النوع من الاعتمادات عندما يكون المستفيد الأول وسيطا يتفق مع المستورد على تزويده ببضائع يتولى هو شراءها من مصدر واحد أو أكثر.

ويحق للمستفيد الأول هنا استبدال إسم فاتح الاعتماد باسمه لضمان عدم معرفة المصدر الفعلي إسم فاتح الاعتماد، كما يحق للمستفيد الأول أن يقوم بتخفيض قيمة الاعتماد مما يتيح له تحقيق أرباح من الفرق بين قيمة الاعتماد الأصلي والاعتماد المحول، كذلك يستطيع المستفيد الأول تقصير مدة سريان مفعول الاعتماد ليتمكن من تقديم المستندات التي إستلمها البنك لصالحه من المستفيد الثاني ضمن مدة الاعتماد الأصلية. وتصدر البنوك الاعتمادات القابلة للتحويل بناء على تعليمات طالب فتح الاعتماد. ويجب أن ترد عبارة "قابل للتحويل" بشكل واضح وصريح في طلب فتح الاعتماد وكتاب الاعتماد.

4- القبولات البنكية: Banker's Acceptances

القبولات البنكية هي عبارة عن سحوبات، أو سحب زمني، مسحوبة على ومقبولة من البنك. أي إنها قبول البنك الالتزام بالدفع لحامل السحب عند الاستحقاق.

الخطوة الأولى في القبولات المصرفية تبدأ عندما يقوم المستورد بطلب بضاعة من المصدر. ثم يقوم المستورد بالطلب من بنكه المحلي أن يفتح له اعتمادا مستنديا. هذا الاعتماد يكون متضمنا لسحب زمني Time Draft يسمح للمصدر أن يستخدمه لتحصيل قيمة البضاعة المصدرة. المصدر يقدم السحب الزمني مع باقي مستندات الشحن إلى بنكه المحلي، ثم يقوم بنك المصدر بإرسال السحب الزمني مع باقي مستندات الشحن إلى بنك المستورد. وعند قبول بنك المستورد لهذا السحب، يتكون ما يسمى بالقبول البنكي.

إذا لم يرغب المصدر بالانتظار لفترة معينه لحين استحقاق هذا القبول والحصول على كامل قيمته الاسمية، يمكن أن يطلب من البنك بيعه في السوق النقدي. في هذه الحالة، المبالغ التي سيحصل عليها من بيع القبول البنكي ستكون اقل مما لو انتظر لحين الاستحقاق. هذا الخصم يعكس القيمة الزمنية للنقود.

قد يرغب المستثمر في السوق النقدي بشراء القبول البنكي بخصم والاحتفاظ به لحين الاستحقاق. هذا المستثمر سوف يحصل على كامل المبلغ لأن القبول البنكي يمثل مطالبة مستقبلية للأموال من البنك الممثل بهذا القبول. البنك سوف يقوم بدفع كامل المبلغ عند الوقت المحدد، حيث أنه يتوقع أن يحصل على هذه القيمة مضافا إليها الأتعاب الإضافية
من المستورد.

إذا احتفظ المصدر بالقبول لحين الاستحقاق، فإن ذلك يوفر للمستورد تمويل مشابه للتمويل باستخدام الذمم المدينة. وفي هذه الحالة فأن الاختلاف الرئيسي في التمويل بين القبولات البنكية والذمم المدينة يكون في أن القبولات البنكية تضمن أن يقوم البنك بالدفع إلى المصدر. أما إذا قام المصدر ببيع القبول البنكي في السوق الثانوي، فأنه بذلك لم يعد ممولا للمستورد وإنما يصبح حامل القبول البنكي هو الممول بدلا منه.

قد يكون القبول البنكي نافعا للمصدر والمستورد والبنك المصدر لهذا القبول Issuing Bank. المصدر لا يحتاج لأن ينزعج بشأن المخاطر الائتمانية للمستورد، وبالتالي فإن هذا يمكنه من الدخول إلى أسواق عالمية جديدة بدون أن يأخذ بعين الاعتبار مخاطر الائتمان المتعلقة بالزبائن المحتملين. بالاضافة فإن تخوف المصدر من المخاطر السياسية أو المخاطر الرقابية المفروضة على أسعار الصرف من قبل الحكومة سينخفض بشكل كبير.

ومن الطبيعي فانه يسمح للبنوك بأن تدفع التزاماتها حتى بوجود الرقابة، لكن ليس من السهل على المستورد أن يقوم بدفع التزاماته في ظل وجود الرقابة الحكومية. وبدون وجود القبولات البنكية، فأن المصدر قد لا يحصل على الدفعات حتى وأن رغب المستورد دفعها، بسبب وجود الرقابة على أسعار الصرف. وأخيرا، فان المصدر يستطيع أن يبيع القبولات البنكية بخصم عن قيمتها الاسمية قبل تاريخ استحقاقها وبالتالي الحصول على الأموال اللازمة من البنك المصدر للقبولات.

بالنسبة للمستورد فإنه يستفيد من القبولات البنكية عن طريق حصوله على تسهيلات اكبر للدخول إلى الأسواق الدولية عند شراءه ما يحتاجه من سلع ومواد. وبدون القبولات البنكية، قد يكون المصدر غير قادر على قبول مخاطر الائتمان المتعلقة بالمستورد. بتقديم الوثائق والقبولات البنكية يستطيع المستورد أن يتأكد من أن البضاعة ستشحن، حتى وان لم يقم بالدفع مسبقا، وهذا التأكيد مهم لأن المستورد قد يحتاج لمعرفة هل ومتى ستصل المواد والسلع التي يكون بحاجة إليها.

أخيرا، لأن القبولات البنكية تسمح للمستورد بأن يدفع قيمة البضاعة في تاريخ لاحق، فأن المستورد يحصل على تمويل بقيمة البضاعة لحين استحقاق القبول البنكي. وبدون وجود القبول البنكي، فأن المستورد سيكون مجبرا على الدفع مسبقا، وبالتالي يصعب حصوله على أموال قد يكون بحاجة إليها.

البنك الذي يوقع بالقبول على السحوبات يستفيد في أنه يحقق عمولات، والعمولات التي يتقاضاها البنك من زبائنه تعتمد على الأهلية الائتمانية للزبون. أما سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك من الزبون فهو عبارة عن معدل الخصم مضافا إليه العمولات، وسعر الفائدة يكون في الغالب اقل من سعر الفائدة على الاقتراض.

ومن أهم الشروط العامة المطلوبة في القبولات البنكية ما يلي:

أ- ضرورة أن تنتج هذه القبولات عن عمليات تجارية حقيقية سواء أكانت عمليات استيراد أو عمليات تصدير.

ب- يجب أن تكون السحوبات الزمنية قابلة للتداول حتى تكون القبولات البنكية قابلة للتداول في الأسواق النقدية.

ج- يجب أن لا تزيد مدة التمويل بالقبولات البنكية عن ستة اشهر ويجب أن لا يتم اكثر من تمويل واحد لنفس البضاعة الممولة.

د- يجب أن يكون هناك توثيق لعمليات القبولات البنكية بين بنك المستورد وبنك المصدر وبحيث يتضمن هذا التوثيق اتفاقية تحدد سقفا أعلى للحد المسموح به من هذا النوع من التمويل، والوثائق الضرورية

التي تبين التفاصيل الرئيسية العامة للبضاعة، بالإضافة إلى السحب اللازم لمثل هذه العملية.

هـ- يجب أن لا يسمح للبنوك بالمغالاة في استعمال هذا النوع من أدوات التمويل وذلك لأنها تنم عن قرار ائتماني مباشر من قبل البنوك.

و- يجب أن يكون إصدارها بفئات تساعد على تداولها في الأسواق الثانوية الخاصة بها.

ويمكن مقارنة القبولات المصرفية بأسعار الفوائد على أدوات التمويل الأخرى، فأنه يجب استخدام سعر الخصم على هذه القبولات وتحويله إلى فائدة سنوية حتى يمكن المقارنة. فمثلا لو كان سعر الفائدة على القبول البنكي لمدة 60 يوما 6%، وكان سعر الفائدة على إحدى أدوات التمويل قصيرة الأجل الأخرى الموجودة في السوق لنفس المدة هو 6.2%، فأنه لا بد من تحويل سعر الخصم على القبول البنكي إلى سعر فائدة سنوي وحقيقي وفق المعادلة التالية:

سعر الفائدة على القبول البنكي = ________________

= **6** / **100 – ((6 × 60) / 360)**

سعر فائدة الخصم على القبول

= **6.06 % سنوياً**

100- (سعر فائدة الخصم على القبول × عدد الأيام/360)

ومن نتيجة المعادلة يمكن الحكم بأن الفائدة السنوية الحقيقية على القبول البنكي اقل منها على أداة التمويل المعروضة الأخرى.

5- التمويل عن طريق رأس المال العامل:

Working Capital Financing

كما تم توضيحه سابقا فأن القبولات البنكية تسمح للمصدر بان يحصل على الأموال مباشرة، وكذلك تسمح للمستورد بأن يؤخر الدفعات لتاريخ لاحق. ويمكن للبنك حتى أن يوفر قروض قصيرة الأجل لفترة أطول من القبولات البنكية. ففي حالة المستورد، المشتريات من خارج البلد غالبا ما تمثل امتلاك للمخزون. لذلك فأن البنك قد يقوم بمنح قرض للمستورد حتى يستطيع تمويل دورة راس المال العامل والتي تبدأ بشراء المخزون وتستمر ببيع البضاعة، ثم خلق ذمم مدينة، والتحول إلى نقدية. بالنسبة للمصدر، القرض قصير الأجل قد يمول عملية تصنيع البضاعة المخصصة للتصدير (تمويل ما قبل التصدير) أو تمويل الفترة الممتدة من البيع وحتى استلام الثمن من قبل المشتري.

التمويل متوسط الأجل عن طريق البضائع الرأسمالية:

Medium-term Capital Goods Financing

غالبا ما تكون البضائع الرأسمالية مرتفعة الثمن، فقد لا يستطيع المستورد من دفع ثمن هذه البضائع في وقت قصير. لهذا فأن التمويل طويل الأجل قد يكون مطلوبا هنا. المصدر قد يكون قادرا على توفير التمويل للمستورد ولكن لا يرغب بأن يقوم بذلك لأن التمويل سيستمر لعدة سنوات. في هذه الحالة، نوع من تمويل التجارة يسمى تمويل المعدات Forfaiting يمكن استخدامه. تمويل المعدات يعود إلى شراء التزام مالي، مثل السند الأذني المؤجل (السحوبات) أو الكمبيالات بدون حق الرجوع على حاملها الأصلي، والذي عادة ما يكون المصدر. في عملية تمويل المعدات، قد يصدر المستورد كمبيالة للمصدر من اجل دفع قيمة البضائع الرأسمالية.

عادة ما تمتد شروط التسديد بين 3 إلى 7 سنوات. المصدر قد يبيع الكمبيالة، بدون حق الرجوع، إلى البنك ممول المعدات. هذا يشبه في بعض النواحي بيع الذمم المدينة **Factoring**، من حيث أن الممول (أو الوكيل التجاري) يتحمل المسؤولية في تحصيل الدفعات من المشتري، والمخاطر المتعلقة بالائتمان، والمخاطر التي تعود للدول Country Risk. وبما أن البنك الممول للمعدات يفترض مخاطر عدم السداد، فإنه من الواجب عليه تحديد الأهلية الائتمانية للمستورد كما لو انه سيقوم بمنحه قرض متوسط الأجل.

ومن الطبيعي أن تكون عملية تمويل المعدات مضمونه عن طريق كفالة بنكيه أو اعتماد مستندي يصدر عن بنك المستورد لفترة سريان العملية. وبما أنه عادة ما يصعب الحصول على المعلومات المالية عن المستورد، فأن البنك الممول يعتمد بشكل كبير على الكفالة البنكية كضمان في حالة عدم قدرة المشتري على السداد كما تم الاتفاق عليه.

تكون عمليات تمويل المعدات في العادة بمبالغ تزيد عن 500 ألف دولار ويمكن إصدارها في معظم العملات العالمية. لبعض العمليات الكبيرة، يتعاون أكثر من بنك وذلك عن طريق تشكيل مجموعة من البنوك لتمويل العملية بحيث يفترض كل مشارك مشاركته في جزء من المخاطر والأرباح.

7-التجارة المتكافئة: Countertrade

أن مصطلح المبادلة يتضمن جميع أنواع عمليات التجارة الدولية التي يكون فيها بيع البضائع لدولة ما مربوط بأن يتم الشراء أو المبادلة ببضاعة من نفس الدولة. بعض الأنواع من المبادلة، مثل المقايضة Barter، يتم التعامل به منذ آلاف السنين.

إلا إن الأشكال المختلفة من التجارة المتكافئة قد أخذت شهرتها وأهميتها حديثا لأسباب عديدة من أهمها عدم توازن ميزان المدفوعات التجاري بين الدول، النقص في العملات الأجنبية، مشاكل الديون الخارجية في معظم دول العالم الثالث، وركود الطلب العالمي. أهم الأشكال الشائعة للتجارة المتكافئة هي المقايضة، التعويض، والشراء المتكافئ، وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

أ-المقايضة:Barter

وتمثل مبادلة البضائع بين طرفين بدون استخدام أي عمله كوسيط للمبادلة. معظم اتفاقيات المقايضة عبارة عن عملية واحدة محكومة
بعقد واحد.

بالتعويض: Compensation

وتعني بأن تسليم البضائع إلى أحد الأطرف يتم التعويض عنه للبائع عن طريق شراء كمية محددة من الإنتاج من نفس هذا الطرف. العملية تكون محكومة بعقد واحد، وقيمة البضاعة يتم التعبير عنها بوحدات نقدية. ترتيبات إعادة الشراء قد تكون بجزء من قيمة المبيعات الأصلية (التعويض الجزئي Partial Compensation) أو اكثر من 100% من المبيعات الأصلية (التعويض الكامل Full Compensation). فمثلا بيع الفوسفات المغربي إلى فرنسا يتم التعويض عنه بشراء المغرب نسبة معينه من السماد.

ج- الشراء المتكافئ: Counterpurchase

ويعني أن تبادل البضائع بين طرفين يتم عن طريق عقدين منفصلين معبر عنهما بوحدات نقدية. فنيا، يعتبر الاستلام والدفع لكل من البضائع المتبادلة عمليتين منفصلتين عن بعضهما البعض.

إن سوق المبادلة ما زال في مرحلة التطور. ويعتبر المشاركين الرئيسيين في هذا السوق الحكومة والشركات متعددة الجنسيات، مع وجود مساعدة من قبل المتخصصين في السوق مثل الوكلاء، المؤسسات المالية، والشركات التجارية. وغالبا ما تكون العمليات في سوق المبادلة كبيرة ومعقدة.

3- استراتيجية المحافظ الدولية

تُعد استراتيجية المحافظ الدولية من الاستراتيجيات المهمة للإدارة المالية الدولية، لأنها تعتمد على ميزة التنويع التي تشير إلى أنه كلما زاد عدد الشركات المستثمر فيها في المحفظة كلما اتخفضت المخاطرة، خاصة إذا كانت هذه الشركات من بلدان مختلفة، لذلك أصبح تضمين المحافظ بعداً دولياً أمراً طبيعياً. ففي استطلاع أجرته مجلة (Business Week) الأمريكية، سؤل أربعة خبراء صناديق أمريكين سؤال مفاده: (ما العشرة شركات التي ستشترون أسمهما إذا طلب منكم استثمار مبلغ مائة الف دولار وتسييلها بعد سنة؟) فكانت إجابتهم شراء أسهم في شركات أمريكية وغير أمريكية، بل أن أحدهم اختار كل شركاته العشرة من خارج أمريكا لتحقيق مبدأ التنويع في المحفظة الذي يقلل من المخاطرة.

أما أبرز مباديء تنويع المحفظة الدولية، فهي:

أ- عدم شراء السندات الأجنبية بصورة مباشرة إلا إذا كانت الشركة المعنية ذات استثمارات كبيرة تسمح لها باستخدام اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة في فرص الاستثمار الأجنبية.

ب- الاستثمار في السندات الأجنبية التي تقايض في البلد الأم للشركة على هيئة إيصالات إيداع (depository Receipts (DRS والتي تمثل حصصاً أجنبية مملوكة في إيداع محلّي (مصرف كبير مشهور، أو شركة أسهم). ولهذه الإيصالات مزايا أهمها تجنب التعقيدات القانونية لإقامة ملكية عبر الحدود، إذْ يمكن مقايضة (DRS) في أسواق بورصة الأسهم المحلية بإجراءات محاسبية أقل تعقيداً وأكثر سهولة مقارنة مع تسجيل الأسهم في بورصة أسهم مماثلة.

ج- الاستثمار في حصص الشركات المتعددة الجنسيات ذات القاعدة المحلية أو المتاجرة المحلية، فهذه الشركات منوعة دولياً بدلالة أصولها الحقيقية.

د- الاستثمار في صناديق دولية متبادلة (أسهم أجنبية فقط) أو صناديق عالمية متبادلة (أسهم أجنبية ومحلية) مفتوحة النهاية (اي يضاف إلى الصندوق مال جديد) أو مغلفة النهاية (كمية محدودة تستثمر، وحصص تقايض في بورصة).

4- استراتيجية التحوط بالمشتقات المالية:

يمكن للشركات الدولية أن تتحوط لمخاطر الأعمال والبورصات الأجنبية، باستخدام المشتقات المالية التي تمثل مجموعة خيارات (أدوات) مالية تُمكن الشركة من الدخول في عمليات تحقق مكاسب تعويضية في حالة تغير سعر الصرف بصورة غير متوقعة، عبر قيام الشركة بشراء أو ببيع أداة مالية مع استرجاع رأس المال الأمر الذي يعوض خسارة سعر الصرف في عملية هامة.

ومن أبرز هذه الخيارات (الأدوات) ما يأتي:

أ- المستقبليات Futures:

هي عقود هدفها الأساسي ضمان آلية كفوءة وفاعلة لإدارة مخاطر تقلبات الأسعار، فعقود الشراء والبيع المستقبلية تحدد مستوى أسعار الأصول المتعامل بها الآن ليصار إلى تسليمها وتسلمها في وقت لاحق. وهذا ُيمكن الأفراد والشركات من تحديد وتأمين مستوى الكلفة لديهم بغض النظر عن تقلبات الأسعار.

وأبرز المتعاملون في سوق المستقبليات، هم:

1- الشركات الوسيطة.
2- المتداولون في قاعة البورصة.
3- مستشارو تجارة السلع.

ب- الخيارات Options:

هي عقود قيمتها مشتقة من قيمة أصول حقيقية مثل الأسهم والسندات والعملات الأجنبية والسلع. وهذه العقود بطبيعتها عمليات آجلة (Forwards) وعقود مستقبلية (Futures) مع اختلاف هام هو ان مشتريها يملك حق الخيار لاتمام العملية أو إلغائها. وبالتالي لا يكون بأي حال من الأحوال ملزماً بإتمامها ونتيجة لتمتع المشتري بهذا الحق فإن عليه أن يدفع للبائع مقدماً وعند التعاقد علاوة معلنة تسمى (Premium) حيث تُعد هذه العلاوة بمثابة ثمن حق الخيار.

وللخيارات أربعة أشكال، هي:

1- شراء خيار الشراء Buying Call Option:

يملك المشتري في هذه الحالة حق شراء الكمية المتفق عليها وبالسعر المتفق عليه خلال مدة محددة من الزمن أو بتاريخ استحقاق عقد الخيار بحسب طبيعة حق الخيار.

2- بيع خيار الشراء Selling Call Option:

ينفذ البائع وعده لبيع الكمية المتفق عليها وبالسعر المتفق عليه إذا تم طلبها من المشتري خلال المدة المحددة.

3- شراء خيار البيع Buying Put Option:

يملك المشتري في هذه الحالة حق بيع الكمية المتفق عليها وبالسعر المتفق عليه خلال مدة محددة من الزمن أو بتاريخ استحقاق عقد الخيار بحسب طبيعة حق الخيار.

4- بيع خيار البيع Selling Put Option:

ينفذ البائع وعده بشراء الكمية المتفق عليها وبالسعر المتفق عليه إذا رغب المشتري بالبيع خلال المدة المحددة من الزمن أو بتاريخ استحقاق عقد الخيار حسب المتفق عليه بالعقد.

ج- المبادلات Swaps:

عقود بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بدفع مبلغ محدد في موعد محدد إلى الطرف الثاني الذي يتعهد بدوره بدفع مبلغ محدد في نفس التاريخ إلى الطرف الأول.

وهناك أربعة أنواع من المبادلات، هي:

1- عقود تبديل العملات.
2- عقود تبديل أسعار الفائدة.
3- عقود تبديل السلع.
4- عقود تبديل حقوق الملكية.

خامساً: آليات الأسواق المالية الدولية:

Markets MoneyInternationalMechanism

يمكن تعريف السوق المالية على أنها المكان الذي يتم فيه خلق وتداول الأصول المالية والالتزامات المالية، أو هي القنوات التي يتم من خلالها "بطريق مباشر أو غير مباشر" تدفق الأموال من الوحدات ذات الفائض المالي إلى الوحدات ذات العجز المالي. وتتكون السوق المالية من الوكلاء والسماسرة والمنشآت والوسطاء الماليين الذي يتعاملون في الأدوات المالية بيعاً وشراء، ويعملون في ظل قوانين وأنظمة تعمل على تسهيل أعمالهم وتمكنهم من تبادل المعلومات والاتصالات وعقد الصفقات بسرعة وسهولة.

ويمكن تقسيم الأسواق المالية بناء على عدة أسس هي:

1- التقسيم الأول على أساس توقيت (موسمية) المطالبة:

أ- السوق الأولية

ب- السوق الثانوية.

2- التقسيم الثاني على أساس طبيعة المطالبة:

أ- أسواق القروض.

ب- أسواق الأوراق المالية.

3- التقسيم الثالث على أساس تاريخ استحقاق المطالبة:

أ- أسواق النقد.

ب- أسواق رأس المال

4- التقسيم على أساس التوصيل المباشر الحالي والتوصيل المستقبلي:

أ- الأسواق الآنية (الحالية)

ب- الأسواق المستقبلية (المشتقة)

5- التقسيم على أساس الهيكل التنظيمي:

أ- أسواق قاعات التداول (المزاد)

ب- أسواق تكنولوجية (عبر وسائل الاتصالات الحديثة).

جـ- أسواق الوساطة.

وتعتبر تقسيمات الأسواق الأولية والأسواق الثانوية وتقسيمات أسواق النقد وأسواق رأس المال هي الأكثر شيوعا بين هذه التقسيمات، وفيما يلي شرح لهذه التقسيمات:

1). الأسواق الأولية والأسواق الثانوية:

الأسواق الأولية هي الأسواق التي يتم فيها بيع الأدوات المالية المصدرة لأول مرة (الأدوات الجديدة)، حيث تختص بنوك الاستثمار في القيام بعملية الإصدار وتسويقها. وفي هذا السوق فقط

تحصل الشركات على المبالغ النقدية مقابل أوراقها المالية المصدرة. أما الأسواق الثانوية فهي الأسواق التي يتم فيها تبادل الأوراق المالية بعد أن يتم إصدارها وبيعها في السوق الأولي، حيث يتم في هذه السوق تداول الأوراق المالية (بيع وشراء الأوراق المالية) بين المستثمرين أو حاملي هذه الأوراق المالية.

2). أسواق النقد وأسواق رأس المال:

أسواق النقد هي عبارة عن العلاقة المالية بين مزودي وطالبي الأموال قصيرة الأجل التي تستحق خلال فترة سنة أو أقل. ووظيفة هذه الأسواق هي تسهيل عقد الصفقات المالية بين وحدات العجز المالية المؤقت (المقترضين) مع وحدات ذات الفائض المالي المؤقت (المقرضين) من خلال بيع وشراء الأصول المالية ذات الأجل القصير. وتعود أهمية أسواق النقد إلى:

أ-إنها تمد الوحدات ذات العجز المالي والوحدات ذات الفائض المالي المؤقتان بوسائل تمكنهم من تعديل أوضاع السيولة لديهم. فبدلاً من ترك الفائض المالي بدون استخدام فإنه يمكن شراء أصل مالي متداول في سوق النقد والحصول على عائد مناسب والاحتفاظ في نفس الوقت بإمكانية تحويل هذا الأصل المالي إلى نقد بدون أو بحد أدنى من الخسائر.

ب-تمكن البنوك المركزية من التحكم في الائتمان من خلال بيع وشراء الأوراق المالية أو تطبيق سياسة السوق المفتوحة.

أما أسواق رأس المال فهي الأسواق التي يتم فيها تبادل الالتزامات المالية طويلة الأجل كالأسهم والسندات، أي تلك الأصول المالية التي تستحق الدفع بعد سنة أو التي ليس لها تاريخ إستحقاق محدد كالأسهم العادية. وترجع أهمية أسواق رأس المال إلى:

أ)كونها القناة الرئيسية لتدفق أموال الادخار إلى الاستثمار الحقيقي.

ب) تمكن المدخرين من الحصول على عائد ملائم على أموالهم من خلال شرائهم لأوراق مالية طويلة الأجل، كما تمكن الشركات من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها الاستثمارية.

3) وظائف الأسواق المالية:

تقوم الأسواق المالية بأداء وظيفتين هامتين إحداهما اقتصادية وأخرى مالية، بالإضافة إلى العديد من الوظائف الأخرى. بالنسبة للوظيفة الاقتصادية فإن الأسواق المالية تقوم بتسهيل تحويل الموارد الاقتصادية الحقيقية من المقرضين إلى المقترضين، وهي بالتالي تساعد الاقتصاد القومي على تحقيق مستوى الرفاهية المرغوب لأفراد المجتمع.

أما بالنسبة للوظيفة المالية، فإن تلك الأسواق تمد الوحدات ذات العجز المالي بالأموال التي تحتاج إليها لتمويل نفقاتهم وتنفيذ خططهم الاستثمارية. إضافة إلى ما سبق فأن هناك وظائف أخرى تقوم بها الأسواق المالية هي:

أ) تزود المستثمر بالآلية لبيع الأصول المالية وتوفر السيولة المطلوبة لإتمام عملية البيع إذا ما رغب المستثمر بالبيع في أي وقت يشاء.

ب) تخفيض كلفة عمليات التبادل التي تتم في هذه الأسواق. وهذه الكلفة تتمثل بكلفة مباشرة مثل التكاليف التي يتكبدها المستثمر في عملية البحث عن الفرص الاستثمارية، والمبالغ التي تنفق للإعلان عن نية المستثمر ببيع أو شراء الأصل المالي. والكلفة غير المباشرة التي تعكس الوقت والجهد الذي يتم استنفاذه في العمليات المالية وكلفة الحصول على المعلومات المناسبة عن الاستثمار.

ج) نقل وتحويل الأموال بالطريقة التي تؤدي إلى إعادة توزيع المخاطر التي لا يمكن تجنبها والمرتبطة عادة بالتدفق النقدي الناتج عن بيع وشراء الأصول المادية بين طالبي الأموال والباحثين عنها.

الأسواق المالية بأنواعها تعمل على تحويل المخاطر المتعلقة بالمشروعات من الأفراد الذين يقومون بأداء هذه الأعمال (مخاطر التوظيف) إلى أفراد راغبين في استثمار أموالهم في أعمال يسودها مخاطر عدم الحصول على عائد مؤكد (مخاطر الاستثمار). كما تعمل الأسواق المالية على تخفيض مخاطر الاستثمار المالي عن طريق قيام الأفراد والشركات بتنويع استثماراتهم المالية عن طريق الاستثمار في عدد من الاستثمارات ووضعها في محافظ الإستثمارية.

4) العوامل المؤثرة في تكامل الأسواق المالية الدولية

تمثل الأسواق المالية الدولية دور الوسيط المالي بين طالبي الأموال والباحثين عنها خارج حدود الدولة الواحدة. وأصبحت الأسواق المالية الدولية منتشرة في العديد من دول العالم خاصة بعد أن أصبحت التشريعات المحلية في معظم دول العالم تسمح بذلك. وقد اصبح سعي الشركات في البحث عن مصادر الأموال ألان غير مقتصراً على الأسواق المالية المحلية، كما لم يعد إصدار الأصول المالية مقتصراً على الأسواق المحلية. فالعالمية تعني تكامل الأسواق المالية في جميع أنحاء العالم ضمن سوق مالية دولية. ومن أهم هذه الأسواق المالية الدولية الموجودة حاليا سوق نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية وسوق لندن المالي في المملكة المتحدة وسوق طوكيو في اليابان. ومن أهم العوامل التي ساعدت على تكامل الأسواق المالية الدولية ما يلي:

أ) تحرر الأسواق المالية والأنشطة التي يمارسها المتعاملين في هذه الأسواق. فالمنافسة العالمية أجبرت الحكومات على إعطاء حرية اكبر لأسواقها المالية وذلك لإعطاء فرصة اكبر لهذه الأسواق للمنافسة بشكل اكثر كفاءة مع نظائرها من الأسواق المالية الأخرى.

ب) التقدم التكنولوجي الواسع والسريع الذي شهده مجال الاتصالات وأنظمتها ساعد بالتالي في ربطالمتعاملين في أنحاء مختلفة من العالم مع السوق، مما جعل إجراء أية عمليات خلال ثواني محدودة، بالإضافة إلى سهولة وسرعة الحصول على أية معلومات دون أي تأخير.

ج) ازدياد المؤسسية في الأسواق المالية، بحيث أصبحت تتمتع بدرجة عالية من التنظيم وانتقل هيكل وبناء الأسواق المالية من شكل الأفراد المستثمرين إلى شكل المؤسسات المالية.

5) المشاركون في الأسواق المالية الدولية:

هناك العديد من الأطراف التي تكون السوق المالية الدولية وعلى رأسهم الحكومات الوطنية والمحلية، المؤسسات والوكالات الحكومية، المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي، البنك الاستثماري الأوروبي، وبنك التنمية الأسيوي، شركات الأعمال وتتضمن الشركات المالية، الشركات الغير مالية مثل الشركات الصناعية والشركات الخدمية، شركات النقل والمواصلات، شركات التكنولوجيا، الوسطاء الماليون، بالإضافة إلى اللجان المشرعة والمنظمة لهذه الأسواق.

6) تصنيف الأسواق المالية الدولية:

بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً من أشكال التصنيف للأسواق المالية فان الأسواق المالية الدولية يمكن تصنيفها على أساس الأسواق الداخلية والأسواق الخارجية.

أ) الأسواق الداخلية والتي تعرف أيضا بالأسواق الوطنية والتي عادة تتألف من قسمين وهما:

(1) __السوق المحلية__:هي المكان الذي يسمح للمصدر المقيم في البلد من إصدار الأوراق المالية الجديدة والتعامل بيعا أو شراء ا بالأوراق المالية المصدرة مسبقا.

(2) __السوق الأجنبية__ :هي المكان الذي لا يكون فيه مصدر الأوراق المالية من البلد الذي يتعامل بهذه الأوراق المالية. وهنالك رقابة وقوانين تحكم إصدار الأوراق المالية الأجنبية من قبل السلطات القانونية في البلد التي صدرت فيه هذه الأوراق المالية.

ب) السوق الخارجية وتسمى أيضا بالسوق الدولية وتتميز هذه السوق بميزتين هامتين هما:

(1) إن الأوراق المالية المصدرة تعرض في نفس الوقت على المستثمرين في عدد من الدول المختلفة.

(2) الأوراق المالية التي تصدر خارج نطاق السلطة القانونية لأية دولة.

وبشكل عام السوق الخارجية تشير إلى هيئة مراكز مالية خارجية تتولى إدارة وتسآيير عمليات التحويلات الدولية من خلال سن القوانين التي تسهل تلك العمليات، حيث تشير الإحصائيات الدولية إلى أن اكثر من نصف أموال العالم تمر من خلال هذه المراكز الخارجية. وهذه المراكز تمارس دور البنوك المتعددة الجنسيات سواء من ناحية الملكية أو الأنشطة التي تزاولها.

أسئلة الفصل الحادي عشر

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية:

1-وضح كيف تختلف ممراسات الإدارة المالية في المنظمات الدولية عن نظيرتها المحلية بشكل أكبر مما هو عليه في الوظائف الإدارية الدولية الأخرى.

2-عدد مؤشرات عالمية الإدارة المالية.

3- عرف الإدارة المالية الدولية واذكر أهميتها.

4- حدد مهمات الإدارة المالية الدولية.

5- ما أسباب مناقلة الأموال من دولة إلى أخرى؟

6- ناقش إسهامات (بايجا) في مسألة الاستثمار الدولي.

7- اشرح بالتفصيل استراتيجية المحافظ الدولية.

8- حدد مفهوم كلّمن: (المستقبليات، والخيارات، والمبادلات)، ثم بين أهميتها للأعمال الدولية.

9- ما العوامل المؤثرة في تكامل الأسواق المالية الدولية.

10- صنف الأسواق المالية، موضحاً الدور الذي تقوم به المراكز الخارجية.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية:

1- ناقش العبارة الآتية بما لا يزيد عن ستة أسطر:

(إن حقيقة كون المنظمة دولية يخلق ميادين جديدة لاتخاذ القرارات الخاصة بها، ويفتح المجال أمام وسائل فنية جديدة لم تكن موجودة).

2- طلبت إليك إحدى الشركات، بيان أي وجهة نظر للاستثمار الدولي لها مناسبة، هل التقليدية أم الحديثة؟ ولماذا؟

3- لماذا يحبذ الاستثمار في حصصص الشركات المتعددة الجنسيات ذات القاعدة المحلية؟ وهل ُيعد ذلك خياراً ملائماً للشركات العربية التي تروم الدخول إلى الأسواق الدولية.

4- كيف تساهم استراتيجية التحوط بالمشتقات المالية في تنشيط الدخول إلى الأسواق الدولية.

5-في ضوء قراءتك لمعلومات الفصل، حاول أن تستنبط العوامل المؤثرة في تكامل الأسواق المالية العربية كقوة مالية لزيادة عدد الشركات العربية المتجه صوب الأعمال الدولية والنشاط العالمي.

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد.

1- واحدة مما يأتي أهم التعقيدات المصاحبة لممارسة الإدارة المالية في المنظمات الدولية:

أ- مخاطر أسعار الصرف ب- اختلاف الإجراءات الإدارية

جـ- المخاطرة النظامية د- المخاطرة التشغيلية

2- من أبرز أسباب ممارسة الإدارة المالية، هو:

أ- ضمانة أرباح العمل الدولي ب- انتشار ثقافة العولمة

جـ- تشبع الأسواق المحلية د- لا شيء مما ذكر

3- واحد مما يأتي ليس من أهداف الإدارة المالية الدولية:

أ-التحوط للخسائر المالية ب- التحوط للمخاطرة السياسية

جـ- خفض مخاطر تقلبات أسعار الصرف د- لا شيء مما ذكر

4- من أبرز كتّاب وجهة النظر الحديثة في الاستثمار الدولي:

أ- بيرسن ب- فرانك جـ- كار د- فريمان

5- من طرائق تحويل التجارة الدولية:

أ- التحويل بضمان الذمم المدينة ب- بيع الذمم المدينة

جـ- الاعتماد المستندي د- جميع ما ذكر

6- واحدة مما يأتي ليس من مبادئ تنويع المحفظة الدولية:

أ- عدم شراء السندات الأجنبية مباشرة

ب- الاستثمار في ميادين دولية

جـ-الاستثمار في السندات التي تقايض في البلد الأم

د- لا شيء مما ذكر.

7- المشتقات المالية تمكن الشركات، من تحقيق:

أ- مكاسب تعويضية ب- استرجاع رأس المال

جـ- مواجهة لحالات تغيير سعر الصرف د- جميع ما ذكر

8- العقود التي تشتق قيمتها من قيمة أصول حقيقية، هي:

أ- الخيارات   ب- المستقبليات

جـ- المبادلات   د- لا شيء مما ذكر

9- المبادلات تشمل عقود:

أ- تبديل أسعار السلع   ب- تبديل العملات

جـ- تبديل العائد على الأسعار   د- أ + جـ

10- من وظائف الأسواق المالية:

أ- تحقيق الربحية   ب- تخفيض كلفة عمليات التبادل

جـ- إعادة توزيع المخاطر   د- ب + جـ

ثالثاً: أسئلة الخطأ والصواب

1- (   ) حدوث الصدمات والأزمات المالية أحد مؤشرات عالمية الإدارة المالية.

2- (   ) التحوط للمخاطرة السياسية أحد أهم أهداف الإدارة المالية الدولية.

3- (   ) عادةً الاستثمارات تنساب من الدول الغنية إلى النامية بأموال كثيرة.

4- (   ) النظرة التقليدية في الاستثمار تؤكد على أن الاستثمارات الأجنبية تحكمها مصالح مشتركة بين طرفي الاستثمار.

5- (   ) يمكن أن تكون الاعتمادات المستندية، قابلة للنقض وغير قابلة للنقض.

6- (   ) تعتمد المحافظ الدولية على ميزة التنويع عن طريق تقليل عدد الشركات المستثمر فيها لتخفيض المخاطرة.

7- (   ) الخيارات هي عقود هدفها الأساسي ضمان آلية كفوءة وفاعلة لإدارة مخاطر تقلبات الأسعار.

8- (   ) للمبادلات ثلاثة أنواع وتمثل عقود بين طرفين.

9- (   ) تمثل الأسواق المالية الدولية دور الوسيط المالي بين طالبي الأموال والباحثين عنها.

10- (   ) البنك الدولي يمثل أبرز المشاركون في الأسواق المالية الدولية.

مصادر الفصل الحادي عشر

1- Sharplin, A., (1985), Strategic Management, Mc Graw – Hill book Co., New York.

2- Eiteman,D.,(1983),Multinational finance,Reading,Addison-Wesley.

3- Henning,c.etal.,(1987),International financial management, McGraw-Hill,New york.

4- Bursk,c.,etal.,(1991),financial control of multinatioal Operations,New york.

5-عباس، علي، ,(2003) ،ادارة الاعمال الدولية:الاطار العام , دار الحامد للنشر, عمان.

6-جواد، شوقي ناجي (2002)، إدارة الأعمال الدولية: مدخل تتابعي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.

7-قحف، عبد السلام ، (2002)،إدارة الاعمال الدولية ، دار الجامعة للطباعة و النشر، مصر/الاسكندرية

8-عوض، محمد أحمد ، (1999)، الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

9-الحسني,فلاح حسن, (1999), الادارة الاستراتيجية دار وائل للطباعة والنشر,عمان.

10-شكري، ماهر وعوض، مروان، (2004)، المالية الدولية، العملات الأجنبية والمشتقات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

11-الجميل، سرمد كوكب (2000)، الاتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

12-فردريك، تشوي وأخرون، (2004)، المحاسبة الدولية، ترجمة محمد عصام الدين زايد وأحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض.

13-لطفي، أمين السيد (2004)، المحاسبة الدولية والشركات المتعددة الجنسية، دور المكتبات الكبرى، القاهرة.

14-حسن، توفيق، (2004)، الإدارة المالية الدولية والتعامل بالعملات الأجنبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

15-غروس، روبرت، (2001)، استراتيجية العولمة، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض.

16-النعيمي، عدنان والخرشة، ياسين، (2007)، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

17- Steiner, B. (2002) Foreign Exchange and Money Markets: Theory Practise and Risk, Butterworth – Heinemann, Oxford.

18- Macdonald, R., (2003) Derivatives Markets, Addison Wesley, Boston.

الفصل الثاني عشر
إدارة حاضنات الأعمال الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياتهالفكرية وتحليلاته المنطقية، أن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1-تعرّف أصل فكرة حاضنات الأعمال ومسار تطورها.

2-تشخيص مفهوم حاضنات الأعمال.

3-تحديد أهمية حاضنات الأعمال.

4-تميز أنواع حاضنات الأعمال.

5-الإلمام بفوائد حاضنات الأعمال.

6-استيعاب متطلبات نجاح حاضنات الأعمال.

حالة دراسية(12)
حاضنات الأعمال

تجربة الأردن تحت عناوين ملتقى سيدات الأعمال

وكان أن اتخذ قراراً بإنشاء أول حاضنة أعمال في الأردن عام 1997 والثانية عام 2002 وحالياً يوجد (16) موقعاً للتدريب في هذه الحاضنات.

إن الحاضنة (Incubator) في البداية هي لإنشاء مشاريع صغيرة قابلة للتنفيذ، وهي فكرة مبدعة نحو جذب أعداد كبيرة من الرجال والنساء لتنفيذ مشاريع إنتاجية ولضمان نجاحها واستمراريتها.

إن حاضنة الأعمال للمشاريع الصغيرة هي مركز أعمال يقدم حزمة متكاملة من الخدمات الإدارية ويوفر المواقع والأجهزة اللازمة فضلاً عن الخبرة التقنية والعملية لصاحبات الأعمال للتغلب على المعوقات الإدارية والتمويلية والفنية ويوفر شبكة دعم متكاملة للتواصل مع محيط الأعمال من خلال التعاقد الفردي وتقديم المشورة.

وتقدم الحاضنة حزمة الخدمات هذه مقابل كلفة معقولة ذلك أن أهداف حاضنة الأعمال ترتكز على تسهيل بدء العمل من خلال تقليل الكلف التأسيسية ومصاريف التشغيل.

ونحن في الأردن لا نعيد اختراع العملية لكننا نتعلم من غيرنا وقد سبقتنا في التجربة للحاضنات تايوان واليابان وانكلترا وماليزيا حيث أقيمت مؤسسات كبيرة مبنية على مفهوم الحاضنات الصغيرة.

وتكمن المهمة الأساسية للحاضنة في اختيار النسوة المشتركات الراغبات في إدارة أعمالهن الخاصة بعناية تامة ومساعدتهن في وضع خطط العمل وطرائق على رأس المال التأسيس وتدريبهن على إدارة الأعمال الصغيرة وتقديم مشورات التسويق والمحاسبة والاستشارة القانونية. وبعد مدة من الحضانة المقررة يتم تخريج المشاريع الناجحة من الحاضنة تاركة المجال مكانها لمشتركات جديدات. وبذلك يسهم ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني في البناء وإدامة مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن حاضنات الأعمال فكرة ومشروع جديد في منطقتنا العربية ويحتاج أي مشروع خدمي أو إنتاجي جديد إلى جو ملائم صديق حتى يتجذر وينمو. ومن المعروف لدينا أن أهداف حاضنة الأعمال تتركز حول أهداف طويلة الأجل ومتوسطة مثل توليد الدخل وخلق فرص عمل، ومساندة المبتدئين من أصحاب المشاريع وتسويق المنتج إلكترونياً وكذلك نشر التنمية وإيصالها إلى الريف والمناطق خارج إطار المدن.

إن تجربة الأردن يمكن أن تتلخص بالعناوين الآتية:

1-الأجواء الصعبة: تسود أغلب الدول الناشئة أجواء غير صديقة لانتعاش جو الأعمال وتنطبق هذه الظروف والأجواء على كلا الجنسين الرجال والنساء. وإن مجرد الدخول في دائرة الأعمال يمثل عند

البعض في مجتمعاتنا رمزاً للمادية التي ما زالت بنظر قطاع من مجتمعاتنا طريق حياة مرفوضة ولقد علمتنا تجربتنا نحن – في ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني، إن توجيه المجتمع نحو ثقافة الأعمال يجب أن يكون جهداً وطنياً ملموساً وبارزاً.

2-الازدواجية الاقتصادية الاجتماعية: تتصف الاقتصادات الناشئة بالازدواجية الاجتماعية والاقتصادية، حيث يوجد في اقتصادياتنا قطاعين بارزين، الأول متقدم اقتصادياً يقيس جنباً إلى جنب مع قطاع جامد يميل إلى التخلف. وقد علمتنا تجربتنا في ملقتى سيدات الأعمال والمهن الأردني ضرورة انسجام، وترابط الجهد الوطني العام مع نشاطات المؤسسات غير الحكومية حتى نتمكن من تصحيح هذا الوضع الازدواجي السلبي. ولقد بدأنا بتوسيع دائرة إنشاء الحاضنات من المدن إلى المناطق الأقل حظاً حولها ثم إلى الريف الأبعد، ونحن بصدد تشجيع العمل التعاوني والجمعيات التعاونية لغايات تسويق منتجات السيدات لأن التسويق أصلاً مشكلة كبرى.

3-المؤسسات المصرفية والمالية مقابل ثقافة الأعمال: تتحيز البنوك والمؤسسات المالية نحو تسليف المشاريع الكبيرة المضمونة دون غيرها، ويعود ذلك إلى الأسباب الآتية:

أ-ضعف خبرة المؤسسات المالية في مجال إدارة الإقراض للمشاريع الصغيرة.

ب-ضعف بنية المشاريع الصغيرة التي لا تضمن المؤسسات المصرفية تسديد التمويل.

وقد علمتنا تجربتنا أن على السلطات النقدية (البنوك المركزية أن لا تترك الأمر بل عليها التدخل لتشجيع البنوك على تقديم التمويل للمشاريع الصغيرة وأن تقوم كذلك بالتوعية ونشر ثقافة الأعمال أن ذلك يشجع الإقبال على المشاريع والعمل الاقتصادي.

4-الحشد الوطني: طالما أن حاضنات الأعمال هي في الأصل مصممة لخدمة القطاعات التي تنخفض لديها المقدرة المالية وثقافة الأعمال. فقد وجدنا نحن في ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني ودلت تجربتنا على ضرورة تكامل الجهود وحشدها للهيئات غير الحكومية والحكومية المحلية منها والمركزية ضمن إطار وطني متكامل حتى نزرع ثقافة الأعمال في المدن والأرياف وتوسعها.

5-التركيز على المشاريع الواعدة: تتميز اقتصادات العالم العربي بندرة توافر بيانات عن المشاريع الصغيرة والمتوسطة. محددة ومدروسة يستطيع المستثمر انتقاء مشروع له منها لتنفيذه، وقد وجدنا من خلال تجربتنا فراغاً كبيراً في مجال تحديد المشاريع وحاجة إلى تجهيز بيانات وقوائم لمشاريع متميزة ذات جدوى مصنفة بحسب القطاعات من زراعية وصناعية وخدمات يمكن بعدها لصغار المستثمرين من انتقاء مشاريع بأحجام تناسبهم ذوات صلة بالمشاريع الكبيرة وتعتمد عليها.

6-بناء إجماع وطني: تتميز المجتمعات المدنية بأرضية خصبة لبناء إجماع وطني لتطوير كل من ثقافة الأعمال وحاضنات الأعمال. إن مساندة النقابات والغرف الصناعية والتجارية هام حيث تستطيع هذه المؤسسات المدنية حشد الخبراء والمتطوعين من أعضائها لتقديم خدمات التدريب في حاضنات الأعمال كل بحسب اختصاصه وتميزه.

ولقد دلت تجربتنا في ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني أن بناء تحالف وطني لترويج قطاع الأعمال الصغيرة هو بنية أساسية تعطي الضوء الأخضر للقطاعات والمجتمع لتسلك نفس السلوك ولقد عملنا في ملتقانا على حصر ملاحظاتنا وخلاصة تجربتنا ونقلناها بدروسها وتوصياتها إلى أصحاب القرار وأعطيت الأهمية المناسبة وأخذ بالعديد منها.

المطـــلوب:

1-استنبط المؤشرات التي دفعت سيدات الأعمال بالتفكير في إنشاء حاضنات الأعمال.

2-حاول أن تستخلص أبرز مكامن قوة تجربة سيدات الأعمال الأردنية.

3-هل تعتقد أن التجربة تشكوا من هانات تنظيمية أم لا؟ وكيف؟

4-فكّر في جوانب تسهم في تطوير التجربة المذكورة وتجعلها قابلة للتطبيق العملي في قطاعات مختلفة.

يتضح من خلال الحالة الدراسية السابقة أن نجاح وتطوير المشروعات الصغيرة وتنميتها وجعلها مشروعات متوسطة أو كبيرة فضلاً عن جعلها عنصراً مؤثراً في تفعيل الاقتصاد الوطني يتطلب تبني فكرة حاضنات الأعمال. ومن هذا المنطلق جاء الفصل الحالي ليسلط الضوء على الموضوعات الآتية:

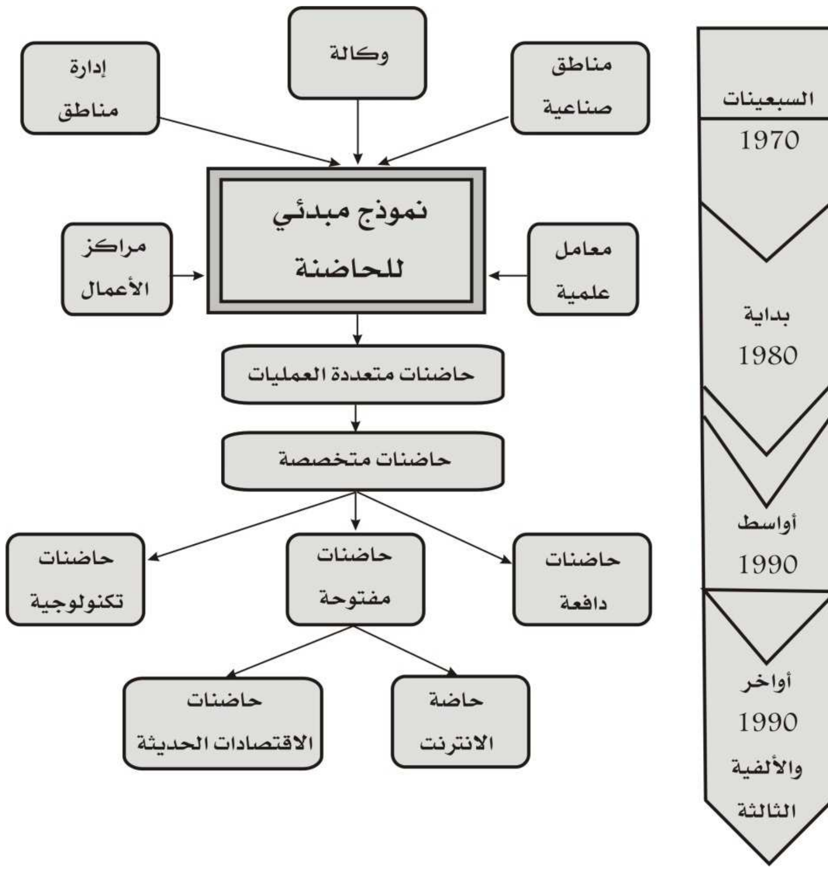
أولاً: أصل فكرة حاضنات الأعمال وتطورها

تعود أصل فكرة حاضنات الأعمال إلى حاضنات الأطفال الصحية المستعملة في المستشفيات. إذ تنظر حاضنات الأعمال إلى كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، ولذلك يحتاج إلى حضانة تضمه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بالطاقة للاستمرارية، وتدفع به تدريجياً بعد ذلك قوياً قادراً على النماء ومؤهلاً للمستقبل ومزوداً بفعاليات النجاح وآلياته.

ومما تقدم يتضح جلياً أن فكرة حاضنات الأعمال مستوحاة فعلاً من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال فيها من الذين يحتاجون فور ولادتهم إلى دعم ومساندة أجهزة متخصصة يساعدهم على تخطي صعوبات الظروف المحيطة بهم والتي يحتاجون فيها إلى رعاية خاصة، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يمنحه أخصائيو الرعاية الطبية شهادة تؤكد صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين.

ومن هذا المنطلق تبنت الدول فكرة الحاضنات الخاصة لحماية المشروعات التي تكون في بدايتها في حاجة إلى دعم خاص ومساندة وحماية تمكنها فيما بعد من الانتقال إلى أسواق العمل الخارجية.

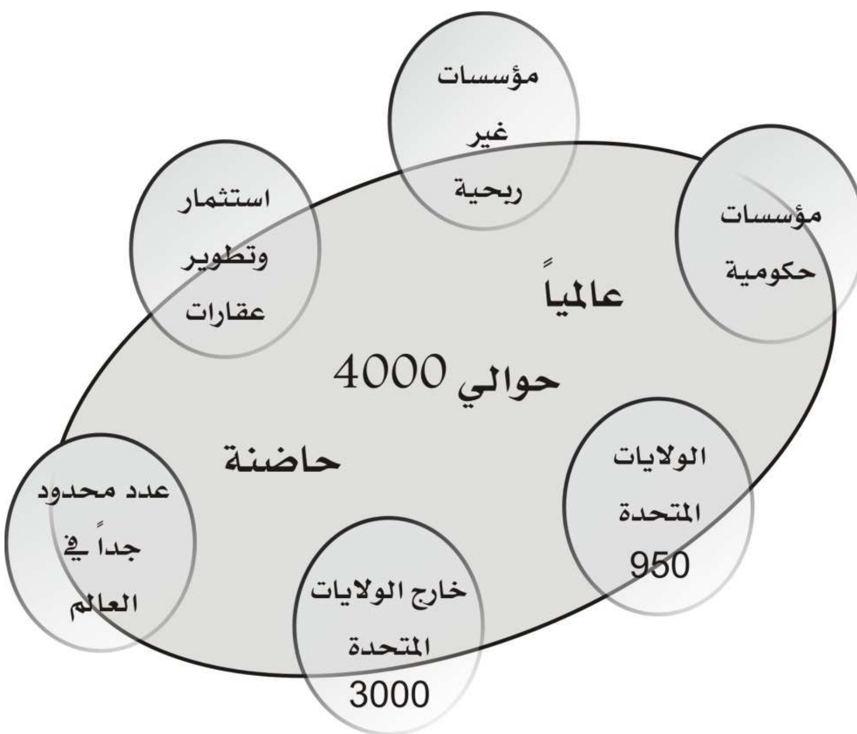
أما عن مراحل تطور حاضنات الأعمال، فالأدبيات تشير إلى أن أول ظهور كان في خمسينات القرن العشرين وتحديداً عام (1959) في مركز صناعات (باتافيا) في ولاية نيويورك. ولكن الممارسات الحقيقية لحاضنات الأعمال كان في سبعينيات القرن العشرين ويوضح الشـكل (1-12) مراحل التطور ومجالات الممارسة.



شكل (1-12)
مراحل تطور الحاضنات

ويتضح من الشكل (12-1)، أن سبعينيات القرن العشرين شهدت ممارسات محدودة لحاضنات الأعمال تركزت في المناطق الصناعية وإدارة مناطق العمل والوكالات. أما الثمانينات فقد شهدت ظهور الحاضنات متعددة العمليات فضلاً عن توسع ممارستها في المعامل العلمية ومراكز الأعمال. وشهدت التسعينات ولادة الحاضنات المتخصصة مثل الدافعة، والمفتوحة، والتكنولوجية بينما شهدت أواخر التسعينات والألفية الثالثة توسع ممارسة الحاضنات المفتوحة عبر حاضنة الإنترنت وحاضنات
الإقتصاد الحديثة.

ويبلغ عدد الحاضنات حاليا في العالم حوالي (4000) حاضنة موزوعة على قطاعات متعددة يعرضها الشـكل (12-2)، ويظهر أن عدد الحاضنات في الولايات المتحدة لوحدها تشكل (24%) من مجموع الحاضنات في العالم بينما لا زالت المنطقة العربية محدودة في اعتماد الحاضنات وممارستها بسبب حداثة التجربة ومحدودية الخبرات فيها فضلاً عن النقص الواضح في تأسيس ثقافة الحاضنات.



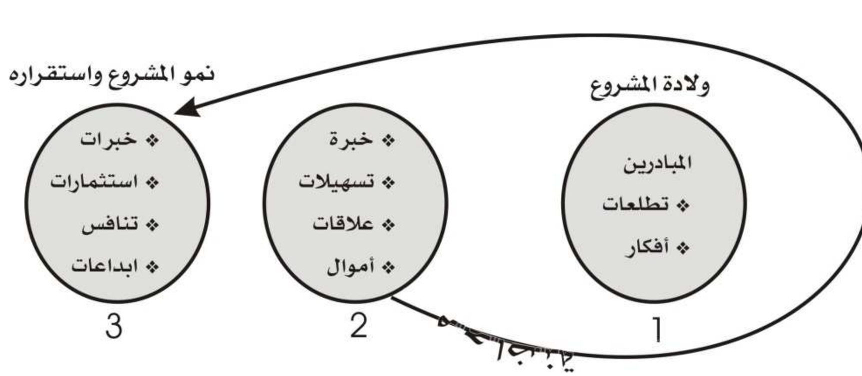
شكل (12-2) نماذج وعدد الحاضنات

ثانياً:مفهوم حاضنات الأعمال

وردت في الأدبيات المتخصصة عدداً من المفاهيم لحاضنات الأعمال، نستعرض في الأدنى بعضاً منها:

- أنها العملية التي يتم بموجبها ضم الشركات الصغيرة أو المبتدئة من قبل شركات كبيرة بسبب نقص رأسمال الشركة الصغير و/أو عدم كفاية خبرة العاملين فيها.
-العملية الوسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنظمات الأعمال وهذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين أو المنظمين (الرياديين) (Enterpreneurs) بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع، وبالتالي فإن حاضنة الأعمال تعد برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروة، ونشر التكنولوجيا وتسويقها وكذلك خلق فرص الاستثمار وتخفيض المخاطرة فيها.
-وتمثل أيضاً: عملية ديناميكية لتنمية مشروعات الأعمال وتطويرها خاصة تلك المشروعات أو المنظمات الصغيرة التي تمر بمرحلة بداية النشاط Start-up-period، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة.
-ويعبر عنها (مؤسسات تعمل على دعم الرياديين، الذين تتوافر عندهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة، وبعض المواد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، بحيث توفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع وزيادة فرصة النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بكلفة رمزية ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل وذلك إلى مدة محدودة تتضاءل بعدها العلاقة لتتحول إلى مبادر جديد).

وفي ضوء المفاهيم السابقة وتأسيساً عليها يمكن أن نصور حاضنات الأعمال بالشكل (12-3):



شكل (12 -3) تجسيد مفهوم حاضنات الأعمال

ويستخلص من الشكل السابق ما يأتي:

1-تمثل حاضنات الأعمال مؤسسات وشركات تملك خبرات، وتسهيلات تكنولوجية و/أو مهارية و/أو مستلزمات مادية، وعلاقات واسعة فضلاً عن الأموال.

2-تتخذ حاضنات الأعمال موقعاً وسطياً بين ولادة المشروع (ولادة ضعيفة غير متكاملة) لتحتضنه وترعاه إلى أن تدفعه إلى عالم المنافسة الخارجية وهو في مرحلة النمو والاستقرار.

3-تنتهي مدة حاضنات الأعمال بوقوف المشروع معتمداً على ذاته، لتتحول الحاضنات إلى مشاريع أخرى بأمس الحاجة إلى الحضانة.

ثالثاً: أهمية حاضنات الأعمال وأهدافها

1-أهمية حاضنات الأعمال: يمكن تلخيص أهمية حاضنات الأعمال بالمؤشرات الآتية:

أ-تضمن بقاء المشاريع واستمرار أنشطتها، إذ تشير الدراسات إلى أن (90%) من الشركات والمشاريع التي أسست داخل الحاضنات استمر نشاطها بعد (3) سنوات من إنشائها حيث تقلل الحاضنات مخاطر فشل الأعمال الصغيرة. كما تشير دراسة أخرى إلى أن (87%) من الشركات التي خرجت من الحاضنات ما زالت عاملة.

ب-تحقق استثمار سريع وعوائد أعلى من المتوسط إذ تشير الدراسات أن ما تنجزه الشركات الناشئة داخل الحاضنات في سنة واحدة يعادل إنتاجها في مدة (3) سنوات خارج الحاضنات.

ج-تساهم في توزيع جغرافي متناسب للمشاريع بما يحقق خدمة جميع مناطق البلد أو البلدان والمناطق،وتشير الدراسات إلى أن حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة موزعة كالآتي (45% في مناطق الحضر، 36% في مناطق الريف، 19% في ضواحي المدن).

2-أهداف حاضنات الأعمال:تسعى حاضنات الأعمال إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ-تطوير أفكار جديدة لخلق مشروعات إبداعية جديدة.

ب-تقديم المساعدة لتوسيع مشروعات قائمة.

ج-توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها.

د-توفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث والمعرفة والتدريب والإشراف والمراقبة لزيادة النمو وتعزيزه.

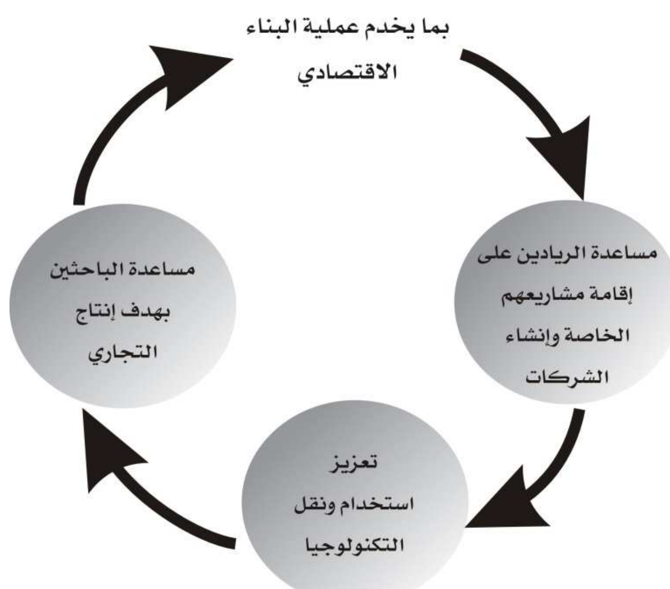
هـ- مراجعة عمليات التشغيل لمواردها البشرية بصورة دورية لتحقيق الأهداف المرسومة.

فضلاً عما تقدم يمكن أن تضاف أهداف أخرى، هي:

و- المساهمة في نقل التكنولوجيا وتوسيع استعمالها.

ز- تحويل البحوث والدراسات إلى براءات اختراع وتسويقها لتحقيق مردودات مالية من خلالها.

ويعرض الشكل (12 – 4) نموذجاً لأهداف الحاضنات حيث يضم الأهداف المعروضة سابقاً في ثلاث مجموعات:



شكل (12-4) أهداف الحاضنات

رابعاً: أنواع الحاضنات وفوائدها:

1- أنواع الحاضنات:

هناك العديد من التصنيفات لأنواع الحاضنات وذلك حسب الهدف الذي أنشئت من أجله الحاضنة، ومن وجهة نظرنا نرى أن أنواع الحاضنات يمكن أن تشتمل على الأنواع التالية:

أ-الحـاضنة الإقليميـة:

تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمات أقليات معينة أو شريحة من المجتمع
مثل المرأة.

ب-الحـاضنة الدوليــة:

تروج الحاضنة لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة على الجودة العالية والتصدير للخارج.

جـ-الحـاضنة الصناعيـة:

وهي التي تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المغذية والخدمات المساندة حيث يتم تبادل المنافع لكل من المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة مع التركيز على المعرفة والدعم التقني من المصانع الكبيرة.

د-حاضنة القطاع المحدد:

تهدف هذه الحاضنة إلى خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية على سبيل المثال، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

هـ-حاضنـة التقنيـة:

تتميز المشروعات الصغيرة داخل الحاضنة بمستوى التقنية المتقدم مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة.

و-الحاضنـة البحثية:

عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث وتصميمات أعضاء هيئة التدريس بالإضافة للاستفادة من الورش والمعامل المتوفرة بالجامعة.

ز -الحاضنـة الافتراضية:

هي حاضنة بدون جدران، حيث يتم تقديم خدمات الحاضنة المعتادة باستثناء احتضانها بالعقار الذي يتوفر بالأنواع السابقة، وتعد مراكز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية الصناعية مثالاً جيداً للحاضنات الافتراضية.

ح -حاضنـة الإنترنت:

تعرف من حيث المبدأ أنها مؤسسة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج. وتشير الإحصاءات أن عدد مستخدمي الإنترنت في العالم وصل إلى نحو

258 مليون مستخدم في نهاية عام 2003م ويتوقع أن يصل في عام 2008 إلى (607) مليون مستخدم بحيث تصبح نسبة الأفراد الذين يتاح لهم الدخول إلى الإنترنت حوالي 35% من سكان العالم، في حين أن عدد مستخدمي الإنترنت في الوطن العربي وصل في عام 2002م إلى 12 مليون مستخدم، وتشير الإحصاءات أيضاً إلى أن عدد المستخدمين من البلاد العربية سوف يتجاوز 48 مليون بحلول عام 2008م. ونتيجة هذا التزايد الملحوظ في عدد مستخدمي الإنترنت يتوقع أن يستمر ازدياد حجم التجارة التي تتم عبر الإنترنت وبالتالي سوف تزداد الحاجة إلى حاضنات أكثر تطوراً لتلبية احتياجات الأعداد المتزايدة من المستخدمين.

2- فوائد حاضنات الأعمال: يصوّر الشــكل (12-5) فوائد حاضنات الأعمال.



شكل (12-5) فوائد حاضنات الأعمال

1-الفوائد على المستوى الكلي: تضمن عملية الترابط والتواصل بين قطاعات مختلفة مثل الحكومة والمجتمع والجامعات ومراكز البحوث والشركات والزبائن وكذلك القطاعات العامة والمشتركة، وهذا الترابط سينعكس على زيادة الإنتاجية الفكرية والمادية وتوطين التكنولوجيا وتوسيع خدمة الزبائن وتعظيم ثروة المالكين وأصحاب المصالح كافة. ففي سبيل المثال تقوم الجامعات والمراكز البحثية بإعداد البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات والنصح إلى الشركات والقطاعات والحكومة لتقوم هذه الجهات بدورها

في تحويل تلك الأفكار إلى واقع ملموس ينعكس على تطوير إنتاج السلع والخدمات وإضافة الإبداعات الجديدة واختراق الأسواق الدولية.

ويصوّر الشـكل (5-12) آلية تحقيق الترابط والتواصل والإسناد فيما بين القطاعات على المستوى الكلي.

2-الفوائد على المستوى الجزئي: وتساهم في تحقيق جملة من الفوائد أبرزها:

أ- تحقيق عائد إضافي.

ب- تداؤبية عالية بحيث أن المخرجات أكبر من مجموع المدخلات.

ج- تحقيق نفوذ سوقي وقوة شهرة.

د- زيادة مساحة الإبداع.

هـ- تغير ثقافة الأعمال.

و- تطوير الاقتصاد على المستوى المحلي والدولي.

خامساً: متطلبات نجاح حاضنات الأعمال

تتطلب عملية نجاح حاضنات الأعمال مجموعة متطلبات تتلخص بالآتي:

1-مدير الحاضنــة

يؤدي مدير الحاضنة دوراً أساسياً في نجاح الحاضنة حيث يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات بمجال تخطيط الأعمال والإدارة والتسويق والمحاسبة بالإضافة إلى الوقت الذي يستطيع أن يقضيه مع المشروعات المنتسبة بداخل الحاضنة ويحتاج المدير قبل كل شيء إلى القدرة العملية على العمل مع القائمين على المشروعات وتحليل نقاط القوة والضعف في كل مشروع ويتمكن من اكتشاف المشاكل قبل أن تتبلور.

2-دعم المجتمـع

نظراً لأن معظم المشروعات المتخرجة من الحاضنة تتخذ مقراً لها في نفس المنطقة المحلية لذلك من المهم أن تكسب الحاضنات الدعم المعنوي والعلاقات التجارية للسكان المحليين. وقد يأتي الدعم من المنطقة أو المحافظة أو من الجامعات أو الشركات الكبيرة، وعندما يتضح أن الحاضنة تمثل انعكاساً لأهداف المجتمع ولها ميزة إيجابية للتنمية الاقتصادية، فإنها تتمكن عندئذٍ من اجتذاب دعم له قاعدة أوسع للانطلاق والتطور.

3-انتقاء مشروعات الحاضنة

كلما كانت معايير الاختيار واضحة ومحددة زادت فرص اجتذاب أفكار تمتلك القدرة على النجاح. وتتباين هذه المعايير فيمكن أن تتضمن امتلاك القدرة على النمو السريع أوأن تكون متعلقة بتقنيات متقدمة،أو تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة، أو أن تكون لدى صاحب المشروع المتقدم فكرة مبتكرة أو اختراع... إلخ.

4-إمكانية الحصول على التمويل

إن المتقدمين عادة للانتساب للحاضنة بحاجة إلى التمويل ومعرفة بدائله المختلفة. وبمقدور الحاضنة أن تجمع معلومات جيدة عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض المختلفة وكبار المستثمرين، وبلورة متطلبات المنتسبين والعمل كحلقة وصل بين منتسبيها وبين الممولين والمستثمرين الكبار.

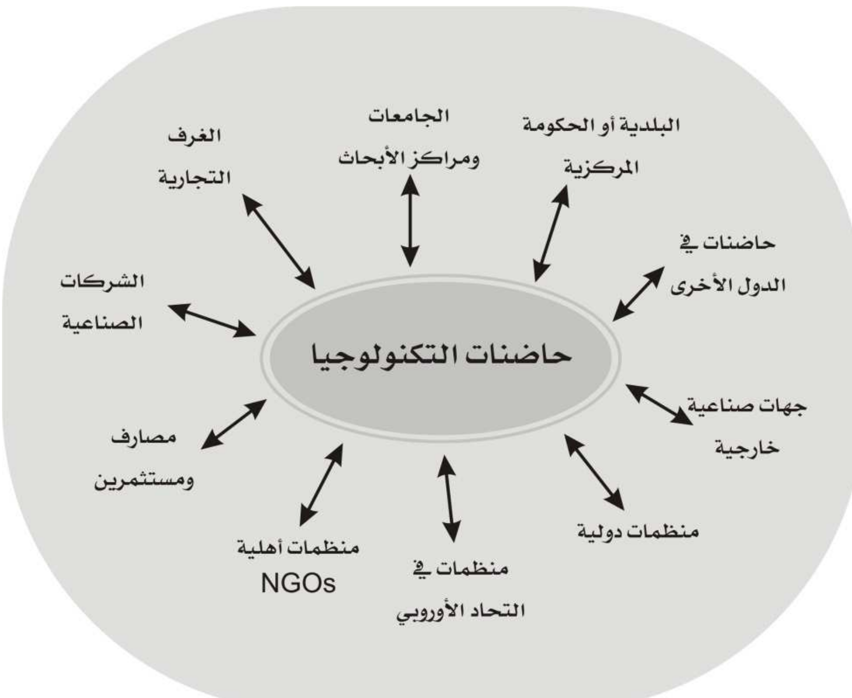
خلق فرص النجـاح

يمكن تحسين صورة الحاضنة من خلال وجود مبنى جديد أو مجدد، وجود صلات بالمؤسسات المحلية الرئيسية، وجود صلات جيدة بالصحافة وعلاقات عامة محلية، ووجود كل من مدير ناجح على رأس العمل ومنشآت واعدة ومنشآت متخرجة ناجحة. إن الارتباط بالحاضنة وقصص النجاح التي تصنعها، كلها أمور تساعد في خلق فرص النجاح مما يفيد الحاضنة ومنشآتها المختلفة.

التقييم والتحسين المستمر

إن الحاضنات بحاجة إلى تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم، ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الأداء من حيث نمو المنشآت المنتسبة وحسب، ولكن يشمل أيضاً نمو وتطور الشركات بعد تخرجها من الحاضنة. ومثل هذه المعلومات تفيد الحاضنة في تخطيط وتقديم خدماتها. والأهم من ذلك تسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واعدة ومتوقع نموها بصورة غير تقليدية.

تحقيق التفاعل بين مختلف القطاعات وأصحاب المصالح المرتبطين بالحاضنات، بحيث يشمل هذا التفاعل مع المنظمات الحكومية والأهلية والدولية، والجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الصناعية والمصارف والمستثمرين والجهات الصناعية الخارجية. ويصور الشكل (6-12) آلية تحقيق التفاعل بين مختلف القطاعات وحاضنات الأعمال.



شكل (6-12) آليات تحقيق التفاعل بين حاضنات الأعمال وبين مختلف القطاعات الاقتصادية.

أسئلة الفصل الثاني عشر

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-تكلم بإيجاز واضح عن أصل فكرة حاضنات الأعمال.

2-عرف حاضنات الأعمال، وصور الفكرة الأساسية للحاضنات في ضوء التعريف.

3-حدد أهمية حاضنات الأعمال وتكلم عن واحدة منها.

4-أذكر أهداف حاضنات الأعمال.

5-ميز بجدول مقارنة بين الحاضنة الصناعية والحاضنة الدولية.

6-اشرح باختصار حاضنة الانترنت وبين أهميتها لإدارة الأعمال الدولية.

7-بين بالرسم فوائد حاضنات الأعمال.

8-ما هي متطلبات نجاح حاضنات الأعمال.

9-وضح كيف يساهم دعم المجتمع في تنشيط حاضنات الأعمال.

10-وضح بالرسم آليات تحقيق التفاعل بين حاضنات الأعمال وبين مختلف القطاعات الاقتصادية.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-حاول أن تضع تعريف لحاضنات الأعمال الدولية من غير المذكورة في الفصل يكون شامل لمهماتها.

2-ناقش بما لا يزيد عن ستة أسطر: الآليات والمتطلبات اللازمة لتنشيط ممارسة حاضنات الأعمال في البلاد العربية وتحفيزها للعمل الدولي.

3-افترض نفسك مدير حاضنة أعمال، ما المهمات التي تعتقد لو مارستها ستفعل أداء الحاضنة وتسرع في إخراج المشروع منها.

4-فكر بأربعة مشروعات تحتاجها المجتمعات العربية ويمكن تأسيسها في حاضنات أعمال.

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

1-تعود أصل فكرة حاضنات الأعمال إلى:

أ-البنوك ب-المستشفيات

ج-الشركات د-جميع ما ذكر

2-أول ظهور لحاضنات الأعمال، كان:

أ-1957 ب-1958 ج-1959 د-1960

3-تمركزت الحاضنات في سبعينات القرن العشرين في الأنشطة:

أ-الصناعية ب-إدارة مناطق العمل

ج-الوكالات د-جميع ما ذكر

4-يقدر عدد الحاضنات حالياً بالعالم بـ:

أ-4000 ب-5000 ج-6000 د-7000

5-واحد مما يأتي ليس من أهمية حاضنات الأعمال:

أ-بقاء المشروع ب-تحقيق استثمار سريع

ج-توزيع جغرافي مناسب د-لا شيء مما ذكر

6-الحاضنة التي تروج لاستقطاب راس مال أجنبي، هي:

أ-الحاضنة الإقليمية ب-الحاضنة الصناعية

ج-الحاضنة الدولية د-حاضنة القطاع المحدد

7-المثال الجيد على الحاضنات الافتراضية، هي:

أ-مراكز تنمية المنشآت ب-مراكز البحث

ج-مراكز التدريب د-ب + ج

8-فوائد الحاضنة على المستوى الجزئي، تساهم في تحقيق:

أ-عائد إضافي ب-نفوذ سوقي

ج-زيادة مساحة الإبداع د-جميع ما ذكر

9-من معايير انتقاء مشروعات الحاضنة:

أ-القدرة على النمو السريع ب-تقنيات متقدمة

ج-الموقع د-أ + ب

10-التقييم والتحسين المستمر للحاضنة، يعني:

أ-مراقبة الأداء ب -النمو والتطور

ج-تحقيق التفاعل بين مختلف القطاعات د -جميع ما ذكر

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

1-( ) الحاضنة تمد المشروع بالطاقة وليس الاستمرارية.

2-( ) أول حاضنة كانت في مركز صناعات في واشنطن.

3-( ) في ثمانينات القرن العشرين ظهرت الحاضنات المتخصصة.

4-( ) عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية تؤلف (24%) من مجموع حاضنات العالم.

5-( ) الحاضنة تأخذ موقعاً وسطياً بين ولادة المشروع ونموه.

6-( ) تقديم المساعدة لتوسيع مشروعات سابقة أحد أهداف حاضنات الأعمال.

7-( ) الحاضنة الإقليمية تخدم منطقة جغرافية معينة.

8-( ) تساهم الحاضنة في خلق أعمال ووظائف جديدة.

9-( ) للحاضنات فوائد على المستوى الجزئي فقط دون المستوى الكلي للمجتمع.

10-( ) يفترض أن يخصص مدير الحاضنة وقتاً كافياً لإدارتها.

مصادر الفصل الثاني عشر

1-أبو قحف، عبد السلام، (2002)،إدارة الاعمال الدولية، دار الجامعة للطباعة و النشر، مصر/الاسكندرية

2- Miyake ,J.,S.,(2005), International management, Jone Welley.

3- www.Afghansmallbus.org,2004:1.

الفصل الثالث عشر
منهج الأخلاقيات في الإدارة الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياتهالفكرية وتحليلاته المنطقية، أن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1-استيعاب التطور الحاصل في اخلاقيات الادارة ومفهومها عموماً والادارة الدولية خصوصاً.

2- تشخيص اسباب تبني منهج الاخلاقيات في الادارة الدولية.

3- تحديد مهمات الاخلاقيات في الادارة الدولية.

حالة دراسية (13)
الاصابة بعدوى القولون البكتيرية: اخلاقيات مثيرة للتساؤل

في مستهل عام 1993، لاحظ المسؤلون في بعض مستشفيات (سياتل) زيادة كبيرة في الاصابة بعدوى القولون البكتيرية، وتتواجد البكتيريا المسببة لهذه العدوى في اللحوم غير المطهية جيداً وتسبب اعراض العدوى الحمى الشديدة والاسهال والقيء. وفي حالة الشباب قد تصبح العدوى مميتة. ولقد كان معظم ضحيا تفشي هذه العدوى من الشباب، وكان الكثير منهم في حالة خطرة. ولقد لاحظ علماء الأوبئة سريعاً عنصراً مشتركاً، إذ وجدوا أن معظم الضحايا قد تناولوا الهمبرجر في المطاعم الشهيرة ذا السلسلة العالمية (جاك إن ذا بوكس) قبل مدة قليلة من سقوطهم مرضى.

وسارعت شركة (فودميكر) الشريك الأم بـ(جاك إن ذا بوكس) إلى اصدار بيان تذكر فيه ان اللحوم المقدمة في مطاعمها غير كاملة النضج أو الطهي. وفي نفس الوقت انحت باللوم على المورد الذي قام بتوريد لحوم فاسدة للمطاعم. وبدورة القى المورد بالكرة في ملعب هذه المطاعم. وبينما كانت شركة (فود ميكر) ومورها يتبادلون الشتائم، ارتفع عدد المصابين بالعدوى إلى (200) واضحى اطفال كثيرين في حالة مرضية حرجة داخل الولايات المتحدة وخارجها.

وعقب ذلك أعلن مفتشو الصحة في واشنطن أن تلك المطاعم كانت تطهي الطعام عند درجة (140) فهرنهايت، بأقل (15) عن المعدل القياسي المطلوب. وتذرعت الشركة الأم (فودميكر) بأنها لمم تتلق أي إخطار يفيد بتغيير المعدل منذ ذلك التاريخ.

وعندما قدم مسؤلو القسم الصحي نسخة من هذا الاخطار الذي أرسل إلى تلك المطاعم، غير (فودميكر) موقفها. ووفقاً لما قاله روبرت نيوجنت رئيس شركة (جاك إن ذلك بوكس)، أنه قد تسلم الاخطار ولكن نائب الرئيس الذي كان مسؤولاً عن اخطار المطاعم لم يقم بواجبه

حيال ذلك. واضاف الرئيس انه بصدد اتخاذ اجراءات تأديبية بحق نائب الرئيس الذي رفض اعلان اسمه.

وفي ذلك الوقت ارتفع عدد الاطفال المصابين بالعدوى على (450) طفلاً داخل الولايات التحدة وخارجها، ودخل عدد كبير منهم في غيبوبة ووصف آخرون بأنهم في حالة حرجة. وفي هذه المرحلة عرضت تلك المطاعم ان تقوم بدفع كلف العلاج في المستشفيات.

مقابل ان يوقع اولياء امور الاطفال على اقرارات يلتزمون بموجبها بالتنازل عن حقوقهم في مقاضات هذه المطاعم، إلا أن هذا الطلب قوبل بعاصفة من الغضب، واضطر شركات المطاعم هذه إلى تغيير موقفها مرة اخرى، ووافقت على دفع كامل كلف العلاج دون طلب أي اقرارات.

وبحلول فبراير 1993 انتهت اسوأ ما في هذه الموجه الوبائية، إلا أن اثارها بدأت ترك بصماتها على (فودميكر) إذ تدهورت مبيعات مطاعم (جاك إن ذا بوكس) على مستوى البلاد بنسبة (35%) خلال أول اسبوعين من فبراير وفقدت اسهم الشركة (30%) من قيمتها واعلنت الشركة انها أرجأت خطط لافتتاح (85) مطعماً جديداً في الولايات المتحدة وخارجها.

ولكن يبدو أن الذي أوقع أذى وضرر حقيقي على شركة (فودميكر) لم يكن تفش العدوى نفسها ولكن محاولات الشركة المستميتة للتخلص من المسؤولية وتحميلها لاطراف اخرى ومحاولاتها المعيبة المستنفرة لربط مساعدات العلاج المالية بالحصول على اقرارات بالتنازل عن حق التقاضي من قبل المتضررين.

ولذلك خرجت الشركة من هذه الآزمة بسمعة مشوهة ومبيعات منهارة. وعليك أن تقارن ذلك بما قامت به شركة جونسون ان جونسون حيال آزمة التايلينول وما جنته من وراء اتخاذها مسلكاً اخلاقياً دعم سمعتها
ورفع اسهمها.

المطلوب:

1-حدد محور المشكلة؟ وبين اسباب حدوثها.

2-شخص تأثيرات المشكلة؟ وهل تعتقد انها تحولت إلى آزمة أو معضله؟ وكيف؟

3-وضح من يتحمل المسؤولية عن هذه المشكلة؟ وماذا يعني وقوعها للشركة الفرع والشركة الأم؟

4-كيف يمكن للشركة الأم والفرع معالجة هذه المشكلة والتخلص منها واعادة تثبيت سمعتها في السوق مرة أخرى؟ هل تعتقد أنها ستنجح فعلاً؟

أولاً: تطور اخلاقيات الادارة ومفهومها:

في ظل معلومات الحالة الدراسية السابقة، نحصل على حقائق مفادها أن أخلاقيات العمل ُيعد الأساس الأكثر أهمية لتثبيت سمعة الشركات وزيادة مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية، وان المحور الأهم في ممارسة الأخلاقيات هي الإفصاح والشفافية وقول الحقيقة ومواجهة المواقف بالحقائق والأدلة وتحمل المسؤولية وبعكس ذلك ستكون الشركة عرضة للانهيار والموت والانسحاب من السوق.

ومن هذا المنطلق جاء الفصل الحالي ليناقش هذه الفقرة عدد من الموضوعات الأساسية التي تكون بمجملها المنظومة الفكرية لأساسيات اخلاقيات الادارة عامة وإدارة الأعمال الدولية خاصةً، وتشمل الآتي:

1. الأخلاق: المفهوم الأساس

الأخلاق (Ethics) يعد هو المفهوم الأساس والمرتكز الرئيس في هذا الفصل، ومن هذا المنطلق يتطلب الأمر توضيح مضامين مفهومه في القواميس والمفاهيم الفلسفية، وعلى النحو الآتي:

بداًءالاخلاق في اللغة جمع خلق، والخلق كما ورد في القاموس المحيط للفيروزابادي هو السجيه والطبع والمروءة والدين اما معنى الخلق اصطلاحاً فهو قوة راسخة في الادارة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر.

أما عن الاخلاق كمصطلح فتعني:

- بحسب قاموس (Longman)، التوافق مع معايير او قيم او سلوك او أدب يختص في الغالب بالمهن.
- وبحسب (J.Dewey)، فأنها تمثل منطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضلية) وما هو سيء (الرذيلة) وبالتالي يعكس هذا المفهوم الاخلاق المثالية Ideal Ethics التي تتجسد في مقولة (Dewey) الشهيرة: (اذا سرق جاري فإنني سارق ايضاً).
- وبحسب منظور التفضيلات الاجتماعية، فإنها تعني ما يجله (يقدرونه) الافراد في المجتمع وكذلك ما يستهجنونه من سلوك وتصرفات في مدة معينة، وبالتالي يعكس هذا المفهوم (الاخلاق النسبية Ethics) والتي تتجسد في المقولة الشائعة: (اذا كنت في روما فأتصرف كالرومان).
- وبحسب منظور (الاخلاق الموقفية Situational Ethics) فإنها تشير إلى تغيير السلوك الاخلاقي في حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، وعلى هذا الاساس فإن الفرد يمكن ان يكون جيداً في حالة وسيئاً في اخرى، ولعل الاخلاق الموقفية تفسر ما قاله (A.Strak)

في حديثه عن الانقياد، انه في الضغوط الموقفية التنافسية في العالم الواقعي حتى الافراد حسنو النية يقومون بما يؤدي إلى الضرر بالأخرين.

- وبحسب المنظور الشمولي، فإنها قانون للمبادئ والقيم الاخلاقية التي تغطي سلوك الاشخاص او المجموعات التي تتعلق بما هو صحيح وخطأ:

وفي ضوء ما تقدم، يستخلص ان مفهوم الاخلاق،يركز على:

1-مبادئ وقواعد تحكم التصرف وتشخص الفضلية عن الرذيلة.

2-يمكن تطبيق هذه المبادئ والقواعد بشكل مثالي أو تفضيلي أو موقفي، وعلى هذا الاساس لا يوجد اتفاق او الزام على تجسيد هذه المبادئ كاملاً.

3-تحكم هذه المبادئ والقواعد الفرد والجماعة والمجتمع.

2. البنية الفكرية لاخلاقيات الادارة:

أ. تطور اخلاقيات الادارة:

تبلورت دراسات اخلاقيات الادارة بظهور المدرسة السلوكية، اذ تؤكد هذه المدرسة على ان الاطار العام لاخلاقيات الادارة يتكون بفعل عوامل ذاتية وخارجية. وعليه فإن انسياق الفرد ضمن اخلاقية عمل معينة هو نتاج عملية اجتماعية وتكييف بيئي وفقاً للحاجات الاجتماعية والقيم والميول والمعتقدات الدينية والعقائدية والتجارب والمواقف المختلفة التي يمر بها الى جانب تأكيد البعض على أن عملية التطبيع الاجتماعي (Socialization) تتم من خلال انسياق الفرد ضمن نمط معين من اخلاق العمل عندما يتلاءم ذلك النمط مع الكينونة الذاتية للفرد من جهة والبيئة التي يعمل ويتفاعل معها من جهة أخرى.

إن تحديد مسارات التفاعل بين المتغيرات التي تدخل كعناصر أساسية في نظام اخلاق العمل لا يمكن ان تتم بمعزل عن الأسس النظرية للنظام والعوامل التي تؤثر في بلورة النظام ذاته

وازداد الاهتمام باخلاقيات الادارة اكثر بظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية التي ساعدت على زيادة البحث في هذا الموضوع الحيوي، انطلاقاً من حقيقة مفادها: أن العلاقة بين المسؤولية والاخلاقيات تعد علاقة تبادلية وثيقة جداً لا يمكن تحصيلها إذ لا مسؤولية بدون اخلاقيات ولا اخلاقيات بدون مسؤولية.

وانطلاقاً مما تقدم، جاءت مقولة (McCurdy) والتي مفادها: «إن الادارة الجيدة تبدأ عندما يتحمل المديرين التنفيذين مسؤولية نتائج اعمالهم، بينما تبدأ الادارة الرديئة عندما يسعى هؤلاء المديرين إلى عزل أنفسهم عنها».

وفي ظل طروحات نظرية (الادارة على المكشوف Open Book Management) اصبحت اخلاقيات الادارة مرتكزاً فكرياً لا يمكن ان تنجح أي ممارسة ادارية بدونه، فالشفافية والنزاهة والافصاح هي العناصر الأقوى في ديمومة عمل المنظمات على اختلاف انشطتها فضلاً عن كونها مطالب اصحاب المصالح.

واستناداً إلى المعطيات آنفة الذكر، نرى أن اخلاقيات الادارة تدرجت من كونها مطلب ينبغي له ان يلازم العمل الاداري إلى علاقة تبادلية مع المسؤولية في الاداء الاداري إلى مرتكزاً فكرياً لا غنى عنه يشكل قطب الرحى لمعادلة التميز والتفوق الاداري للمنظمات.

ومن هذا المنطلق اصبحت دراستها والاهتمام بممارستها ضرورة ملحة للمنظمات كافة سواء كانت محلية أو دولية.

ب. مفهوم اخلاقيات الادارة:

وردت في الادبيات المتخصصة، العديد من المفاهيم لاخلاقيات الادارة، منها على سبيل الذكر لا الحصر:

- العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على اساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الاهداف.
- عقد بين المنظمة واصحاب المصالح يتسع مداه ليشمل الثقة والتعاون كنافذة لتقليل كلف الفرص الضائعة وتحقيق الميزة التنافسية.
- سلوك ملتزم بالجوانب الاخلاقية والقيمة المعبرة عن الثقة والشفافية والابتعاد عن التميز والمراوغة والصدق بحيث يؤدي إلى نتائج مرضية لجميع الاطراف عبر اعتماد وسائل وادوات مشروعة.
- ابعاداً أوسع وأكثر وضوحاً، مؤداها: منظومة من القيم الاجتماعية والذاتية تحكم التصرفات الفردية والمؤسسية في مختلف المواقف والظروف وتحدد السلوكيات الجيدة وغير الجيدة، وتنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية.
- انها مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الاداري وتمثل خطوط توجيهيه للمديرين في صنع القرار وانتقاء البديل الاخلاقي من بين البدائل المتاحة والذي يرضي اطراف المصالح كافة.

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن اخلاقيات الادارة، تمثل:

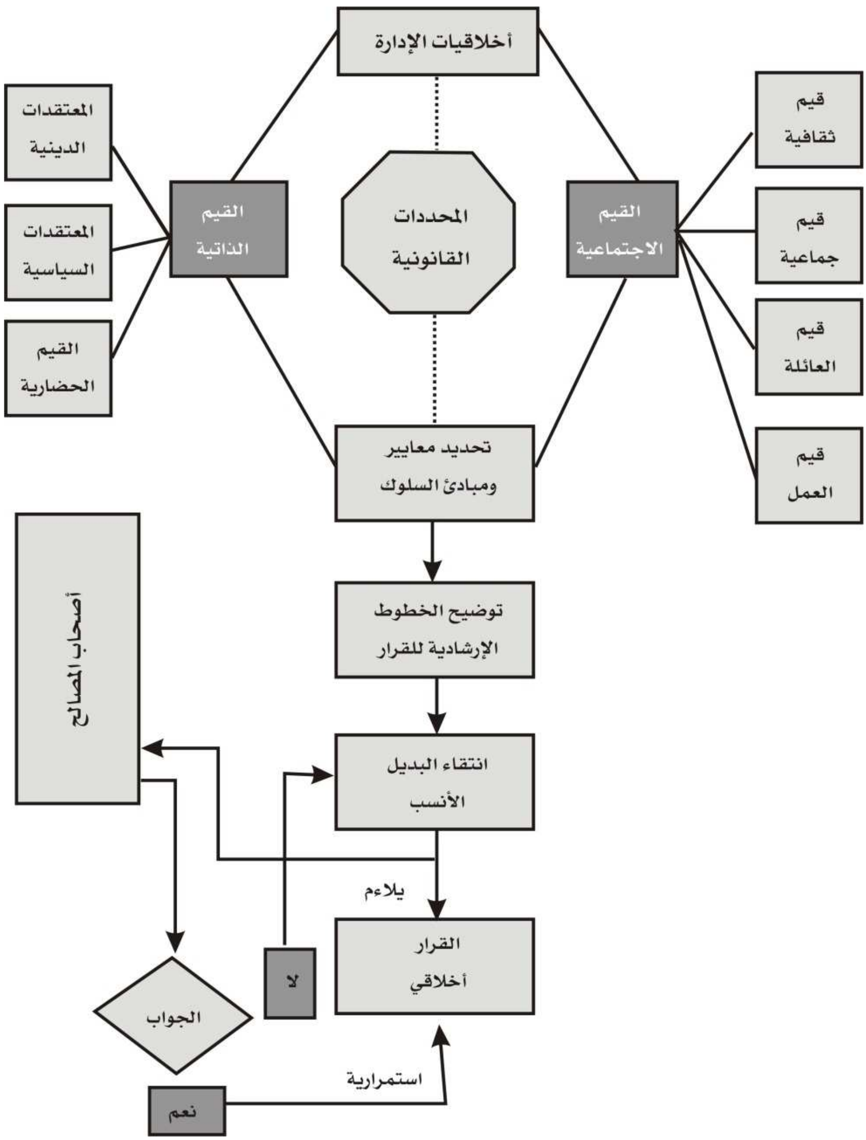
1-منظومة قيم اجتماعية وذاتية.

2-مجموعة المعايير والمبادئ التي ترشد السلوك.

3-خطوط توجيهية في صنع القرار وانتقاء البديل الأنسب.

4-القرار الصحيح الجيد الذي يرضى أصحاب المصالح كافة.

ويجسد الشكل (1-13) المفهوم الشمولي لاخلاقيات الادارة.



الشكل (1-13) المفهوم الشمولي لاخلاقيات الادارة

ج. مداخل دراسة اخلاقيات الادارة:

تشير الأدبيات إلى أربعة مداخل لدراسة اخلاقيات الادارة، وكما يأتي:

1-مدخل المنفعية: وينظر إلى السلوك الاخلاقي باعتباره يحقق أكبر منفعة لاكثر عدد من الاشخاص ويقيم المنطق المنفعي الجوانب الاخلاقية عن طريق النتائج التي يكونها وتؤمن وجهة النظر المنفعية بأن حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية.

2-مدخل الفردية: ويعتبر السلوك الاخلاقي كونه ذلك السلوك الافضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل من ناحية المصلحة الفردية. فالشخص الذي يقوم بسلوك غير اخلاقي على المدى القصير، لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن عمله في المدى القصير لم يكن أخلاقياً. وهكذا اذا وضعنا في فكرنا المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد، فان الاعمال على المدى القصير ستكون اخلاقية.

3-مدخل الحقوق الاخلاقية: ويعتبر السلوك الاخلاقي ذلك السلوك الذي يحترم الحقوق الاساسية التي يتشارك بها كل البشر. وهذه الرؤية تميل إلى المبادئ الاساسية لحقوق الانسان، والتي تتعلق بالحياة، الحرية والمعاملة العادلة من قبل القانون وفي المنظمة تنعكس هذه المبادئ في مسائل متعددة مثل الحرية الشخصية، حرية التحدث، فالسلوك الاخلاقي لا يتعدى على أي من هذه الحقوق الأساسية للبشر.

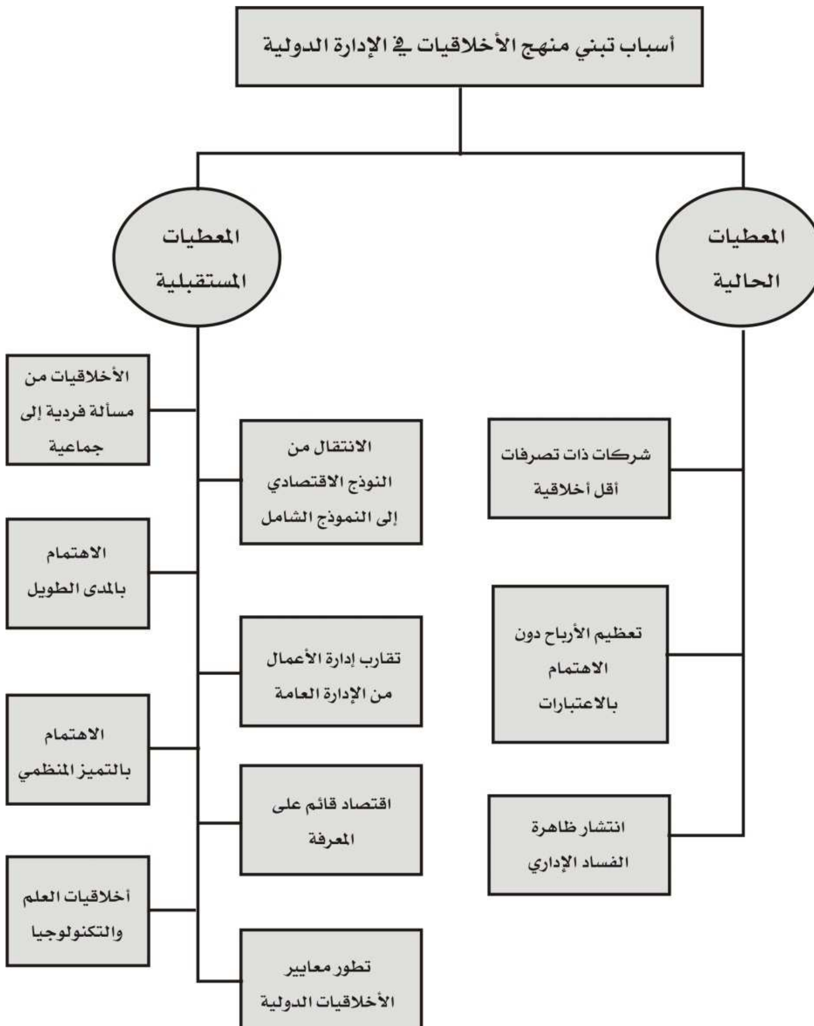
4-مدخل العدالة: يصف السلوك الاخلاقي بأنه ذلك السلوك الذي يكون عادل وغير متحيز عند التعامل مع الاشخاص، وهذه النظرة تعتمد على مبدأ المساواة بين الجميع. وفي السلوك التنظيمي نتيجتان تهتم بنظرة السلوك الاخلاقي أولهما: اجراءات العدالة Procedural Justice وهي الدرجة التي تحدد بها القواعد والاجراءات من قبل المنظمة والتي من المحتمل ان تتبع في جميع الحالات وثانيهما: توزيع العدالة Distributive Justice وهي الدرجة التي يعمل بها جميع الافراد بنفس الطريقة من خلال سياسات المنظمة بغض النظر عن الجنس، الانتماء العرقي، العمر، أو أي خاصية أخرى.

ثانياً: أسباب تبني منهج الاخلاقيات في الادارة الدولية:

في ضوء الطروحات المتعلقة بمفاهيم اخلاقيات الادارة ومناقشة تطورها ومداخلها، يمكن ان تعرف، اخلاقيات الادارة الدولية، بأنها: (مجموعة المعايير والمبادئ التي تحكم السلوك الاخلاقي للعاملين في الميدان الدولي بما يحقق توازن منطقي بين خصوصية القيم والمعتقدات المحلية ومتطلبات القيم والمعتقدات الدولية من جهه وارساء قاعدة تواصل متينة مبنية على الاحترام المتبادل مع البيئات الدولية المختلفة).

اما بصدد اسباب تبني الاخلاقيات في الادارة الدولية: فإن المراجعة المستفيضة للمراجع والمصادر المتخصصة تؤشر وجود جانبين دفعا لتبني هذا المنهج في العمل الدولي، اولهما: متعلق بمعطيات افرزها الواقع الحالي، وثانيهما: متعلق بمتطلبات مستقبلية.

ويوضح الشكل (2-13) جانبي تبني منهج الاخلاقيات في الادارة الدولية



شكل (13 -2) جانبي تبني
منهج الأخلاقيات في الإدارة الدولية

وفيما يأتي توضيح لهذه الأسباب:

1. المعطيات الحالية:

في الادنى أهم المعطيات لحالية التي تؤشر الخروق في الجوانب الاخلاقية:

أ. الاحساس المتزايد بأن الشركات الخاصة ام عامة اصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل اخلاقية، وذلك ما تجسده الأمثلة الآتية:

1) ان شركات مثل (General Motors) و (IBM) وغيرها الكثير عملت في جنوب افريقيا، وبعضها كان يعمل منذ العشرينات من القرن الماضي بالرغم من المآسي الكبيرة التي كانت ناتجة عن سياسة الفصل العنصري (السياسة العنصرية للأقلية البيضاء). وان هذا العمل كان يوفر للحكومة العنصرية الدعم المالي والفني والعسكري الذي ساهم في تمادي تلك الحكومة في سياستها العنصرية، على الرغم من تلك الشركات كانت تمتلك مدونات اخلاقية ملزمة لمديريها. وبعض الشركات المذكورة قدمت ذرائع واهية بخصوص ذلك مثل (GM) اذ كانت حجتها هو ان انهاء عملها في جنوب افريقيا سيؤدي إلى الحد من دور الولايات المتحدة في تلك المنطقة.

2) كارثة (Valdez Exxon) مثال معروف في هذا الجانب، اذ اقنعت هذه الشركة مع بقية الشركات النفطية السبع، سكان مدينة (Valdez) ان تقبل محطة نفطية بحجة ان التسرب غير محتمل بدرجة كبيرة، وان هناك خطة طوارئ تضم (1800) صفحة اعدت لهذا الغرض لضمان عدم حدوث مثل هذا التسرب. وعندما سربت الناقلة العملاقة لـ(Exxon) اكثر من (240) الف برميل من النفط ظهر جلياً ان المعدات الضرورية الواردة في خطة التنظيف كانت غير موجودة والكلفة كانت كارثة بيئية، مع (2) مليار تحملتها الشركة اضافة الى قيود على عملياتها في آلاسكا.

ب. السعي إلى تعظيم الربح من قبل الشركات دون ان يتبع ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الاخلاقية والمعنوية، وهذه الامثلة تؤيد ذلك:

1) شركة (Nestle) السويسرية التي غشت عصير التفاح للاطفال بين (1981-1983) استمرت في ذلك حتى اكتشفت الفضيحة بعد سنين. وان احدى الشركات الامريكية المتعاملة معها كان لديه مخزون بقيمة (3.5) مليون دولار من هذا العصير ظلت محتفظة به بالسر من اجل

تصريف مخزونها، حتى تدخلت سلطات الولاية ضد ذلك.

2) الخداع والتضليل الذي يمارسه المنتج او لمسوق تجاه المستهلك سواء في العبوة او العلامة.

3) عدم الالتزام بعرض المعلومات الصحيحة عن المنتج المعلن عنه بالوسائل الترويجية.

4) الاحتكار لأغراض المضاربة في تداول المنتجات وزيادة الاسعار.

ج. الفساد الاداري : هذه الظاهرة التي اصبحت ظاهرة معقدة وواسعة ومتنوعة في القطاع الحكومي، الى الحد الذي جعل الكثير من الباحثين يعتقدون ان لا مناعة كاملة من الفساد الاداري والآتي يدعم ما ورد:

1) يقول احد حكماء الهند القدامى بخصوص الفساد: (ان الانسان لا يستطيع تأكيد، عندما يرى سمكة موجودة داخل الماء، ما اذا كانت تلك السمكة تشرب من الماء الموجودة فيه ام لا؟كذلك ايضا، فإن من الصعوبة معرفة ما اذا كان موظف ما، يأخذ رشوة أو لا يأخذ رشوة في اثناء قيامه بعمله).

2) وقوف الرئيس الامريكي الأسبق (ريغان) مخاطباً الشعب الامريكي اثناء حملته الانتخابية قائلاً: (اعملوا ان حكومتكم هي مشكلتكم الرئيسة لأنها بالوعة الاسراف والاستغلال).

* صدور العديد من المؤلفات وانعقاد الكثير من المؤتمرات، وكتابة بعض الرسائل والاطاريح الجامعية، بخصوص اساليب التصدي للفساد الاداري، ومنها:

* كتاب الفساد الاداري في الحكومة Administartive Corruption in Government الصادر عن الامم المتحدة عام 1989.

* المؤتمر الدولي حول النزاهة والشفافية والمسألة الادارية الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الادارية بالتعاون مع منظمة الشفافية الدولية ومنظمة الكومنولث في عام 1999. وقد صدر على هامش هذا المؤتمر كتاب متكامل يقع في 470 صفحة بعنوان (آفاق جديدة في

تقوية النزاهة والشفافية والمسألة الادارية – منظور استراتيجي ومؤسسي).

* نظراً لاستشراء ظاهرة الفساد الاداري وضعف وسائل الردع والمعالجة بشأنها، فقد ظهرت بخصوصها العديد من الطرائف، ومنها طريقة ذكرت في مجلة أخبار الادارة العربية، العدد 33 الصادر عام 2001 (أراد واحد من اصحاب الحاجات ان يعطي رشوة لأحد الموظفين لكنه كان متخوفاً من القيام بذلك بشكل مباشر، فقام بإلقاء مبلغ عشرة جنيهات، وقال للموظف المعني: أظن ان هذه العشرة جنيهات قد وقعت منك؟! فقال له الموظف: وقع مني خمسون جنيهاً وليس عشرة جنيهات؟!).

4) شيوع جريمة غسيل الاموال: يمثل غسيل الاموال Money Laundering، اضفاء صفة المشروعية القانونية على الاموال التي تجنيها الشركات والهيئات والافراد بممارستها لاعمال غير مشروعة ويطرق تمنع تتبعها إلى مصادرها الحقيقية التي اذا ما عرفت فإن هذه الاموال تكون عرضة للمصادرة، بحيث يصبح بالامكان لاحقاً اخراج هذه الاموال من دائرة الظل والتعامل بها علناً على أساس من المشروعية.

ومن الأدلة على شيوع هذه الجريمة، الاحصائيات المنشورة، اذ تشير إلى أن حجم الاموال التي يجري غسيلها على صعيد عالمي تقدر ما بين (500 إلى 700) مليار دولار سنوياً ز وان اكبر حجم من هذا المجموع يجري غسيلها سنوياً في الولايات المتحدة ويقدر حجم الاموال المغسولة فيها بحوالي (282) مليار دولار، اما اقل حجم من هذا الاموال فيغسل في ايرلندا ويبلغ (538.5) مليون دولار سنوياً. وتعد مدينة نيويورك أكبر مراكز غسيل الاموال في العالم وتنافسها على ذلك لندن ويبلغ حجم الاموال التي يجري غسيلها في لندن بحوالي (2.4) مليار دولار سنوياً.

اما على الصعيد الاقليمي العربي فتشير الاحصائيات التقريبية الى ان الظاهرة، لم تصل البلدان العربية فقط بل استشرت في بعضها وتشير ذات الاحصائية إلى ان (مصر) تبيض حوالي (17.1) مليار جنية مصري سنوياً أي ما يعادل (4.9) مليار دولار، وتمثل قيمة المبالغ المغسولة فيها حوالي (6.8%) من النتائج الاجمالي المحلي سنوياً.

2. المتطلبات المستقبلية:

إن المتطلبات المستقبلية للاهتمام بتبني اخلاقيات الادارة الدولية تتمثل بما يأتي:

أ. الانتقال من النموذج الواحد (النموذج الاقتصادي) والمعيار الواحد (تعظيم الربح) إلى النموذج المتعدد (النموذج الاقتصادي –

الاجتماعي – الاخلاقي) والمعايير المتعددة (المعايير الاخلاقية والاجتماعية والبيئية إلى جانب معايير الكفاءة وغيرها). ويمكن التعبير عن ذلك باستعارة التشبيه الذي قدمه ثيودور ليفيت (T.Levitte) بوصفه للشركة في عصر التغيير بالقول: إنك في حاجة لسرعة ونشاط الغزلان لانجاز الاعمال (وهذا لدينا هو الربح) وفي نفس الوقت أنت في حاجة لثبات الافيال حتى تحافظ على اعمالك من هدم اعمال الاخرين لها (وهذا لدينا يعني الثقة أي الاخلاقيات).

ب. ان التطور ايضاً سيكون بالانتقال من المصلحة الذاتية الضيقة (الاهتمام بمصلحة الشركة في المدى القصير) إلى المصلحة الذاتية المستنيرة (الاهتمام بالمدى الطويل) أي الانتقال من الاعتقاد بأن اخلاقيات الادارة هي تضحية تماماً إلى أن الاخلاقيات لها عائد (Pays Ethics) في المدى البعيد.

ج. ان المستقبل على الأرجح سيشهد المزيد من تقريب الإدارة العامة – في المفاهيم والأساليب – من ادارة الاعمال، مما سيزيد الحاجة إلى اخلاقيات الادارة العامة، وبالتالي المزيد من الاهتمام بمدونات اخلاقيات الادارة العامة، وكذلك زيادة الاهتمام بالتعليم والتدريب في هذا المجال.

د. من الناحية الاخلاقية المهنية فإن الاهتمام بالمنطقة الاخلاقية (البيضاء) والمنطقة اللاأخلاقية (السوداء) سيترافق مع تركيز أكبر على اخلاقيات المنطقة الرمادية. مما سيتيح للادارة قدراً أكبر من التمييز الاخلاقي للحالات الغامضة، وما يدخل ضمن حالات السواء الاخلاقي واللاأخلاقي، بالاعتماد على معايير أكثر جدوى وقدرة على مساعدة الادارة في هذا التمييز الاخلاقي.

هـ. ان الاقتصاد القومي في كل بلد – وكذلك في الاقتصاد الدولي – يتجه أكثر فأكثر في الوقت الحاضر نحو ان يكون اقتصاداً قائماً على المعرفة حيث هي الاساس في خلق القيمة المضافة العالية، وفي عصر تكنولوجيا المعلومات ومع حلول العصر الشبكي (Networked Age) الذي يتجسد بالانترنت (Internet) والظهور الاول لشبكة مايكروسوفت (Microsoft Network)، اصبح الحديث يجري عن المشروع الذكي (Intelligent Enterprise) الذي يستخدم آلات ومعدات اسرع وعاملين اذكى، وأكثر معلومات وقدرة على

التعلم من العميل في المواقف المختلفة أكثر مما يتعلم من دليل الاجراءات. وفي ظل هذا التطور المتعاظم في جوانب المصلحة والمهارات وعواملها الصلبة سيكون هناك على الأرجح تطور مقابل يتمثل في الذكاء الاخلاقي (Intelligence Ethical) يعمل على ما هو انساني خلاق وابتكاري افضل باستمرار. فعندما تتصادم المصالح والاخلاقيات لابد من الجهد الخلاق في مجال اخلاقيات الادارة، فإن عليك ان تبحث وتكتشف وتعمل ما هو صحيح اخلاقياً ومسئول اجتماعياً، دون انحراف لمسارك المهني ولشركتك.

ز. ان التطور سيكون ايضاً بالانتقال من التكنولوجيا بأي ثمن إلى المزيد من الاهتمام بأخلاقيات العلم والتكنولوجيا، وهذا الاتجاه سيعزز المراقبة للمجالات الجديدة فيهما. وفيما بعد سيعزز المراقبة الاخلاقية القوية. كما أن السلع الوردية بيئياً واجتماعياً ستجد ما يناظرها من مشروعات علمية وتكنولوجية وردية اخلاقياً واجتماعياً ايضاً.

ح. ان المستقبل سيشهد بلورة مهمة في الاتجاه نحو المحلية بوصفها الاساس القوي للوصول إلى العولمة، وبقدر ما سينمي هذا الاتجاه الاهتمام بالمستودع والنظام القيمي في كل بلد ويوظفه في تحسين الاداء الاخلاقي، فإنه سيؤدي إلى الاهتمام الجدي بتطوير المعايير العالمية المشتركة التي تتسم بالشمول والقبول على نحو واسع وأفضل. وسيكون على الشركات المتنافسة أن تبدي اهتماماً أكبر بذلك كله، من أجل كسب الأسواق المحلية والعميل المحلي الأكثر ضماناً دون أن يخلو ذلك من التعلم مما هو محلي من أجل ما هو خلاق عالمياً.

ان هذه الاتجاهات بالتأكيد لا تمثل حتميات، كما انها لا تمثل الاتجاهات الوحيدة، لهذا فأن النجاح في تحقيقها لابد ان يتطلب جهوداً انسانية واعية من الاطراف المختلفة ذات العلاقة، وفي المقدمة منها المختصون بالادارة والمديرون.

ثالثاً: مهمات الاخلاقيات في الادارة الدولية:

يمكن تحديد مهمات الاخلاقيات في مجالات الادارة الدولية بما يأتي:

1. الاخلاقيات ورسالة الادارة الدولية:

هناك سؤال جوهري واحد يجب على المنظمة ان تسأل عنه عند تحديد رسالتها وهو «من الذي نساند What do we stand for " والاجابة على هذا التساؤل تشكل حلقة وصل جوهرية بين الاخلاق والاستراتيجية. واستراتيجية المنظمة هي المصطلح الذي يستخدم ليرمز إلى الترابط بين الاخلاق والتفكير الاستراتيجي للمنظمة. فاستراتيجية المنظمة يمكن ان تتضمن رسالة تتعلق بالرغبة

بتعظيم قيمة حملة الأسهم، أو تحقق فائدة للجميع أو مجموعة فرعية من اصحاب المصالح، او زيادة الانسجام الاجتماعي. على سبيل المثال رسالة إحدى الشركات هي» المساعدة في تحسين الرعاية الصحية وتحسين جودة حياة للافراد في العالم. وقد وجد الباحثين بأن المنظمات التي تحتوي رسالتها على عناصر من استراتيجية المنظمة هي على الأغلب يمكن ان تكون ذات أداء مرتفع.

وأن الغرض من اخلاقيات الاعمال هو ليس تعليم الفرق بين الصحيح والخطأ ولكن منح الافراد اداة للتعامل مع التعقيدات الاخلاقية. أي أداة يمكن ان تستخدم للتحديد والتفكير من خلال اشراك الاخلاقيات في القرارات الاستراتيجية. ويمتلك أغلب الافراد حس جيد لما هو صحيح وخطأ. فنحن نعرف ان من الخطأ أن نكذب. نغش ونسرق. واننا نعرف انه من الخطأ أن نعرض حياة الآخرين للخطر. وبعض القيم الاخلاقية هي فطرية ومغروسة في الافراد منذ الطفولة من خلال التربية والنظام الاجتماعي. لهذا يجب ان تعمل منظمات الاعمال على تضمين البعد الاخلاقي في رسالة المنظمة لكي تتمكن المنظمة من معرفة الاتجاهات التي ستساندها المنظمة لتكون الادارة التي تستطيع من خلالها التعامل مع التعقيدات الاخلاقية والذي سيؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة وسرعة رد الفعل عند التعرض للوقوع في المأزق الاخلاقي.

2. الاخلاقيات وأصحاب المصالح:

والواجبات الاخلاقية التي على المنظمة ان تقوم بها اتجاه اصحاب المصالح هي كالآتي:

أ-واجبات اتجاه المالكين/ حملة الأسهم: يتوقع المالك ان يحصل على عائد على الاستثمار. ومع ذلك قد يختلف المستثمرون بشكل فردي في تفصيلاتهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل. واحتمالات زيادة المخاطرة. والتمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية. ومديري الاعمال التنفيذيين لهم واجب اخلاقي يتمثل للسعي في تحقيق ادارة مربحة لملكي الاستثمار.

ب-واجبات اتجاه المستخدمين: تبرز الواجبات الاخلاقية اتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات ومنزلة الافراد الذين يكرسون جهودهم في العمل. وتتطلب مبادئ صناعة الاستراتيجية استخدام قرارات تتصل بالعدالة والتي تتعلق بعملية القانون وتأثير التغيير الاستراتيجي في حياة المستخدمين. وفي أحسن الأحوال الاستراتيجية المختارة يجب ان تروج مصالح العاملين التي تتعلق بالمكافأة، فرص العمل، أمن العمل، وتحسين ظروف العمل الكلية. وفي أسوأ الاحوال، الاستراتيجية المختارة واجبها الاخلاقي يقلل ما يتعلق بمشاق العمل كترتيب لتقليل هيكل القوى العاملة، اغلاق المصنع، التدوير الوظيفي، تغيير المواقع، اعادة التدريب، تقليل الدخل.

جـ-واجبات اتجاه الزبائن: تبرز الواجبات الاخلاقية اتجاه الزبائن من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع والخدمات. والتقدير الغير

مناسب لهذا الواجب يقود الى المسؤولية القانونية واستضافة الوكالات القانونية لحماية المستهلك وكل انواع الاستراتيجيات التي تتصل بالمسائل الاخلاقية والتي تأخذ بالازدياد، وعلى أي حال هل يجب على البائع ان يخبر الزبون بشكل طوعي بأن المنتجات تحتوي على المكونات المصدقة رسمياً للاستخدام، ويشتبه بها بأن تسبب أثر سلبية محتملة؟ هل هو اخلاقي بأن يعلن مصنعي السجائر في جميع وسائل الاعلان (حتى اذا كان ذلك قانوني). هل هو سلوك اخلاقي بأن يقوم صاحب السوق المركزي ومحلات البيع بالمفرد بأن يغري الزبائن باعلانات كثيرة عن تخفيض الاسعار لسلع قليلة يتم اختيارها ورفع اسعار السلع الاساسية او الشائعة.

د-واجبات اتجاه المجتمع: يبرز الواجب الاخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للمنظمة كفرد في المجتمع وكمؤسسة اجتماعية. وبما ان الزبائن والمجتمع هي سبب في اسمرار الاعمال لذلك تقوم المنظمة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات حماية الشرطة، العدالة، الطرق والطرق السريعة، إزالة الانقاض، وإلى أخره من الخدمات لكي تكون جزء فاعل في المجتمع، ولا يقف دور المنظمة اتجاه المجتمع على المشاركة في دفع الضرائب فقط ولكن يمتد إلى ممارسات المنظمة في هذا المجتمع /، هل هو اخلاقي بأن يقوم مصنعي البيرة بالاعلان عن منتجاتها في التلفزيون في الوقت الذي يكون فيه صغار السن يشاهدون برامجهم؟.

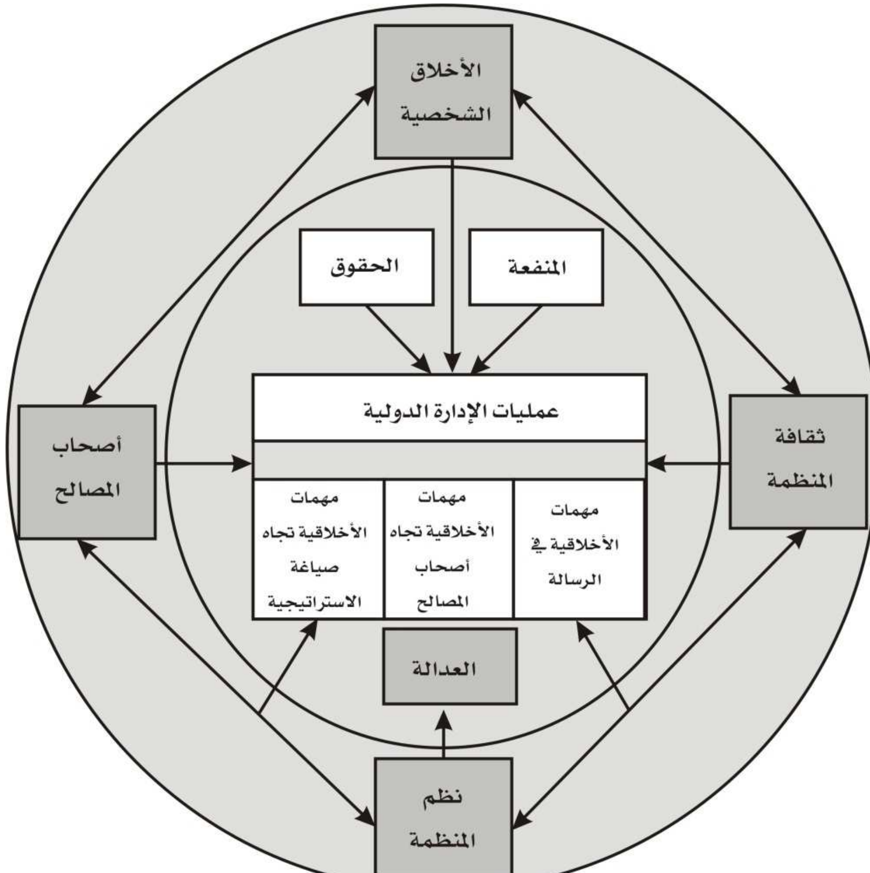
3. الاخلاقيات وصياغة الاستراتيجية الدولية:

صياغة الاستراتيجية ينبغي ان تتضمن جوانب اخلاقية، وتتضمن افعال ملائمة وواضحة وليست مبهمة أو افعال ظالمة والا فأنها لن تتجاوز اختبار التدقيق الاخلاقي، والذي يعني تطابق أكثر لما هو قانوني قالمعايير الاخلاقية تنسجم مع القانون، وكل اعمال لها واجب اخلاقي يتعلق بالنخب الخمسة (المالكين، المستخدمين، الزبائن، المجهزين، المجتمع بأكمله). وكل من هذه النخب يؤثر بالمنظمة ويتأثر بها، حيث كل منهم هو صاحب مصلحة في المنظمة، مع توقعاته محتملة لما يجب ان تقوم به المنظمة وكيف يجب ان تقوم به.

واي فعل استراتيجي يتخذ من قبل المنظمة يؤثر بشكل حتمي في رفاهية أصحاب المصالح (النخب): العاملين، المجهزين، الزبائن، حملة الأسهم، المجتمع المحلي الذي تمارس به الأعمال، بينما الاستراتيجية يمكن ان تعزز من رفاهية بعض مجموعات أصحاب المصالح، فإنها يمكن ان تؤذي أخرين، وعلى سبيل المثال عندما تتعرض منظمة تعمل في صناعة الفولاذ انخفاض الطلب وزيادة الطاقة، فيمكن ان تقرر اغلاق أحد مصانعها في بلدة صغيرة والذي هو مصدر أساسي للعمالة في تلك البلدة الصغيرة، وعلى الغرم من ذلك فإن هذا الفعل يمكن ان يعظم عائد حملة الأسهم، ويمكن كذلك أن يؤدي إلى خسارة مئات المستخدمين لوظائفهم وموت البلدة الصغيرة، هل ان مثل هذا القرار اخلاقي؟ هل هو الشيء الصحيح الذي يجب عمله، اذا أخذنا بنظر الاعتبار التأثيرات المحتملة على المستخدمين والمجتمع الذي يعيشون فيه؟ يقع على المدراء المسؤولية الاجتماعية في الموازنة بين هذه المنافع المتنافسة والكلف. فيجب أن يقرر فيما اذا خيارته تنشأ من

الغرض الاستراتيجي في ضوء رسالة المنظمة وليس على أساس المنفعة الاقتصادية فقط، ولكن كذلك تضمين النتائج الاخلاقية، التي تعطي تأثير مضاد في بعض اصحاب المصالح.

ويوضح الشكل (3-13) مدخل الاخلاقيات في الادارة الدولية وتأثيرها على مهمات الاخلاقيات في الادارة المذكورة.



الشكل (13 -3) أنموذج مدخل أخلاقيات الإدارة الدولية وتأثيرها في مهمات الأخلاقيات

يتكون الشكل المذكور من مستويين من التحليل، المستوى الاول يتعلق بمصادر اخلاقيات الاعمال التي تستمد منها عمليات الادارة الاستراتيجية الاتجاهات الاخلاقية التي تساندها والتي تؤثر على عمليات الادارة الاستراتيجية وتبرز الواجبات الاخلاقية التي من المفترض ان تقوم بها المنظمة والمستوى الثاني يوضح عمليات الادارة الاستراتيجية والمداخل الاخلاقية التي من المحتمل ان تؤثر في عمليات الادارة الاستراتيجية. وان مخرجات هذا النموذج هو تكوين استراتيجيات قادرة على استيعاب البعد الاخلاقي. ولقد وضعت المداخل الاخلاقية ضمن عمليات الادارة الدولية الا انها وفق مدخل اخلاقيات الاعمال الادارة الدولية جزء من عملية الصياغة.

أسئلة الفصل الثالث عشر
(منهج الأخلاقيات)

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-ميز بين منظور الأخلاق الموقفية والمثالية.

2-ما أبرز مؤشرات مفهوم الأخلاق.

3-تكلم بإيجاز عن تطور أخلاقيات الإدارة.

4-اذكر تعريفين اثين لأخلاقيات الإدارة وقارن بينهما.

5-صور بالرسم المفهوم الشمولي لأخلاقيات الإدارة.

6-اشرح بالتفصيل أسباب تبني منهج الأخلاقيات في الإدارة الدولية موضحاً ضرورته.

7-أذكر مهمات الأخلاقيات في الإدارة الدولية.

8-تكلم عن دور الأخلاقيات في صياغة الاستراتيجية الدولية.

9-وضح بالرسم مدخل الأخلاقيات في الإدارة الدولية.

10-ما انعكاسات تقريب ممارسات الإدارة العامة من إدارة الأعمال على منهج الأخلاقيات.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-هل تعتقد أن أخلاقيات الإدارة عامة والإدارة الدولية خاصة قد تكامل وأصبح شمولي؟ أم لا؟ ولماذا.

2-اكتب تقريراً لا يزيد عن صفحة واحدة توضح فيه أسباب أخرى لتبني منهج الأخلاقيات في الإدارة الدولية من غير التي ذكرت في معلومات الفصل؟

3-باعتقادك ما تأثير ظاهرة غسيل الأموال على تطور الأعمال الدولية وبخاصة في المنطقة العربية.

4-فكر في إعداد رسالة لشركة عربية، تروم الدخول إلى الميدان الدولي، تكون هذه الرسالة ذات بعد وممارسة أخلاقية.

ثالثاً: اسئلة الاختيار من متعدد

1-الأخلاق مباديء تحكم:

أ-الفرد ب -الجماعة

ج-المجتمع د -جميع ما ذكر

2-ظهرت دراسة أخلاقيات الإدارة، بظهور المدرسة:

أ-الكلاسيكية ب -السلوكية

ج-الموقفية د -الكمية

3-تساهم أخلاقيات الإدارة في تحقيق:

أ-الميزة التنافسية ب -الميزة النسبية

ج-الميزة المستدامة د -أ + ج

4-واحد مما يأتي ليس من مداخل دراسة أخلاقيات الإدارة

أ-مدخل المنفعية ب -مدخل الفردية

ج-مدخل الجماعية د -الحقوق الأخلاقية.

5-أخلاقيات الإدارة لها عائد في المدى:

أ-القريب ب -المتوسط

ج-البعيد د -لا شيء مما ذكر

6-من مهمات أخلاقيات الإدارة الدولية.

أ-الرسالة ب -أصحاب المصالح

ج-صياغة الاستراتيجية د -جميع ما ذكر

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

1-( ) الأخلاق المثالية تعود لأفكار (Stark).

2-( ) زاد الاهتمام بدراسة أخلاقيات الإدارة بظهور مفهوم المسؤولة الاجتماعية.

3-( ) ممارسة أخلاقيات الإدارة تسهم في إرضاء حملة الأسهم.

4-( ) مدخل الفردية ينظر إلى السلوك الأخلاقي بوصفه يحقق أكبر منفعة لأكثر عدد من الأشخاص.

5-( ) الفساد الإداري أحد أبرز محفزات ممارسة أخلاقيات الإدارة.

6-(   ) الذكاء الأخلاقي يعمل على كل ما هو إنساني خلاق وابتكاري متميز.

7-(   ) أخلاقيات الإدارة الدولية لا تساهم كثيراً في صياغة رسالة الشركة.

مصادر الفصل الثالث عشر

1-الذهبي، جاسم محمد، (2001)، التطوير الإداري -مداخل ونظريات- عمليات واستراتيجيات - مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

2-Strak, A., (1993), what is The matter with Business Ethic? Harvard Business Review, Vol.: 71 No. 3, May – June

3-Schermerhorn, et al., (2000), Organizational Behavior, 7th Ed., John Wiley & Sons, USA.

4-صالح، أحمد علي، (2004)، تساؤلات واجابات حول أخلاقيات العمل الإداري وبناء الثقة التنظيمية، المركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري، بغداد.

5-الذهبي، جاسم محمد وصالح، أحمد علي، (1999)، بناء مقياس لأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد (19)، بغداد.

6-نجم، عبود نجم، (2000)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

7-Daft, R., (2001), Organization Theory and Design, 7th Ed., South – WesternCollegePublishing, USA.

8-Grover, S., (1994), The Changing Environ – Mint of Business, 2nd Ed., Rent Publishing Co., Boston.

9-MCcurdy, W, (1997), Ethics and Administrative Discretion, Public Admin is traction Review, Vol.: 57, No.: 26.

10-Jones, G. 1997. The Configuration Problems In Cultures , the American Sociological Review, Vol: 71, No:1.

11-الفاعوري، أروى وقطيشات، إيناس (2002)، جريمة غسيل الأموال: المدلول العام والطبيعة القانونية – دراسة مقارنة – دار وائل للنشر، عمان.

12-ليفت، ثيودور، (1994)، الإدارة الحديثة، ترجمة فيفن غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

13-Harrison, S., & John, H., (1998), Caron Foundations in strategic Management, South – Western College Publishing, USA.

14-Thompson, A., & Strickland, J., (2006) Strategic Management, 13th Ed., McGraw Hill Co., USA.

15-الدوري، زكريا والسعيدي، يعرب، (2006)، مدخل أخلاقيات الأعمال للإدارة الإستراتجية - تأطير نظري - المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لجامعة الزيتونة الأردنية 17-19 نيسان.

الفصل الرابع عشر
مداخل ممارسة الأخلاقيات في الإدرة الدولية

من العوامل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكرية أن يكون القارئ الكريم قادراً على:

1- تعرّف أبرز مداخل ممارسة الأخلاقيات في الإدارة الدولية.

2-إدراك دور حوكمة الشركات كمدخل فعال في ممارسة الأخلاقيات في الإدارة الدولية.

3- الإلمام بدور مواطنة الشركات كمدخل فعّال في ممارسة الأخلاقيات في الإدارة الدولية.

4- تحديد أهمية المدونات الأخلاقية كمدخل فعّال في ممارسة الأخلاقيات في الإدارة الدولية.

دراسة حالة (14)
شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس)

تأسست الشركة عام (1930) باسم فيليبس أورينت ش. م. هولندية وكان النشاط قاصراً على استيراد بعض البضائع الكهربائية تامة الصنع.

في عام (1944) تم لأول مرة إنتاج المصابيح الكهربائية ماركة فيليبس محلياً وفي عام (1947) أقامت الشركة مصنعاً لإنتاج المصابيح الكهربائية بالإسكندرية بطاقة إنتاجية لا تتعدى (3) مليون مصباح سنوياً، تدرج التوسع الى أن أصبحت الطاقة الإنتاجية المتاحة في عام (94/93) (75) مليون مصباح وينتظر زيادتها في نهاية الخطة الخمسية الى (115) مليون مصباح سنوياً.

وفي عام 1956 أنشأت الشركة أول مصنع في الشرق الأوسط لتجميع أجهزة الراديو والجراموفون. خضعت الشركة للقانون رقم (118) لسنة (1961) بتأميم رأسمالها بنسبة (50%) ودخلت القطاع العام تحت اسم شركة النصر للأجهزة الكهربائية (فيليبس) ش.م.م.

في يناير (1980) صدر قرار رئيس الوزراء رقم (17) باعتماد النظام الأساسي للشركة تمثل منتجات الشركة علامة فيليبس التجارية ذات الشهرة العالمية وتحصل على المعونة الفنية من شركة فيليبس الهولندية. وتعتبر الشركة اكبر تجمع من العاملين ذوي مستوى رفيع من العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة في مجال صناعة المصابيح الكهربائية وأجهزة الراديو والتليفزيون بالإضافة الى الأجهزة المنزلية والثلاجات والغسالات الكهربائية حيث يتم استخدام احدث ما وصل اليه من تكنولوجيا متقدمة في تلك المجالات.

الأنشطة الإنتاجية بالشركة:

أولاً: مصنع الزجاج والذي يقوم بإنتاج الأغلفة الزجاجية والمستخدمة في صناعة المصابيح بالإضافة الى المواسير الزجاجية والمستخدمة في صناعة اللمبات الفلورسنت بنوعيها (TLD-TL) والطاقة الإنتاجية لمصنع الزجاج (110) مليون غلاف زجاجي (بالونة) سنويا بالإضافة إلى (10) مليون ماسورة زجاجية سنويا لانتاج اللمبات الفلورسنت.

ثانياً: مصنع اللمبات العادية، والذي يعد اكبر مصانع إنتاج اللمبات في الشرق الأوسط وأفريقيا كما يعد احد اكبر مصانع انتاج اللمبات في العالم حيث تبلغ الطاقة الانتاجية بالتشغيل نظام الورديتين حوال (75) مليون لمبة سنويا وتصل الطاقة الانتاجية الى حوالي (115) مليون لمبة سنويا في حالة التشغيل بنظام الثلاث ورديات يومياً.

ثالثا: مصنع اللمبات الفلورسنت والذي يوجد به خطي انتاج تصل الطاقة الانتاجية له الى (10) مليون لمبة فلورسنت سنويا وهو يعمل بنظام الوردتين.

رابعا ً: مصنع الصوتيات والمرئيات والذي بدأ إنتاجه عام (1956) بإنتاج أجهزة الراديو التي تعمل بالصمامات الى ان وصل تدريجيا لإنتاج احدث الأجهزة من الصوتيات والمرئيات التي تساير التطور الهائل في نظام الإرسال والاستقبال وينتج المصنع حاليا أجهزة التليفزيون الملون الذي يعتبر من احدث ابتكارات وتصميمات شركة فيليبس العالمية والتي تتمشى مع نظم الإرسال الحديثة.

خامساً: مصنع الأجهزة المنزلية الكبيرة الذي بدأ إنتاجه في أواخر عام (1983) بإنتاج الثلاجات فيليبس تروبيكا المتطورة سعة (9.5) قدم باب واحد وتم إنتاج الثلاجة (14.5) قدم ذات البابين وتم إنتاج الثلاجة (16) قدم ذات البابين كما يقوم المصنع بإنتاج الغسالة الكهربائية الأتوماتيكية ذات التحميل الرأسي وكذلك إنتاج الغسالة الأوتوماتيكية ذات التحميل الأمامي.

يجب الا نغفل النشاط السادس للشركة وهو مراكز خدمة وصيانة منتجات فيليبس والذي يغطي جميع أنحاء الجمهورية لخدمة زبائننا الكرام.

وأهم التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة فنذكر منها على الصعيد الفني تحديث قسم اعداد الخلطة بمصنع الزجاج باستخدام تكنولوجيا متقدمة استخدم فيها الكمبيوتر في عملية اعداد اوزان الخامات طبقا للمواصفات الموضوعة بصورة اوتوماتيكية لتلافي الخطأ البشري بالإضافة إلى إعداد الخليط بصورة دقيقة فائقة. كما يتم التأكد من أبعاد المنتج (الأغلفة والمواسير الزجاجية) عن طريق القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المطلوبة كما يتم اعداد خرائط الجودة والتي تتيح مراجعة افضل للعمليات الانتاجية. أما في مصنع اللمبات العادية فقد تم تركيب خط إنتاجي متطور تصل سرعته الى (3600) لمبة في الساعة بالإضافة إلى (12) خط إنتاجي تم بحديثهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في إنتاج اللمبات وتم تركيب وحدة الدهان الالكتروستاتيكية ذات التكنولوجيا الحديثة المتقدمة وقد تم إنتاج لمبات جديدة عالية الجودة طبقا للمواصفات العالمية وهي لمبات السوفتون الملونة والبيضاء، وكذلك لمبات السوفتون الشمعة بالإضافة إلى لمبات السوبر لوكس والملبات العاكسة العادية والملونة.

أما مصنع اللمبات الفلورسنت فقد تم اعداد خطي الانتاج للمبات (TLD-Tl) والموفرة للطاقة لتغيير أي من المجموعتين لإنتاج (TL) العادية أو اللمبات (TLD) لتوفير المرونة الكاملة لإنتاج احتياجات السوق.

الحصول على شهادة الآيزو (ISO 9000)

وفي يناير (1993) قرر رئيس مجلس الإدارة إعداد الشركة لتطبيق متطلبات توكيد الجودة (ISO 9000) والحصول على شهادة من جهة دولية معتمدة نفيد ذلك، وتم التعاقد مع مؤسسة كيما (KEEMA) وهي مؤسسة هولندية مرخص بها بمنح شهادة توكيد الجودة طبقا لنظام (ISO 9000) بما يفيد ان النظام المعمول به متطابق مع متطلبات نظام توكيد الجودة وذلك بعد مراجعة لجميع نواحي النشاط داخل قطاع الإضاءة بالشركة وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الرئيسية برئاسة رئيس مجلس الإدارة وبعضوية كل من رؤساء القطاعات بالشركة ومديري عموم المصانع، وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الفرعية (على مستوى المصانع) برئاسة مديري العموم وعضوية مديري الإدارات المختلفة، وتم وضع خطة زمنية للتنفيذ والتي تطلبت (9) اشهر والتي بدأ تطبيقها اعتبارا من شهر مارس (1993) وتم إعلان مؤسسة كيما بالمخطط وأن الشركة سوف تكون جاهزة للمراجعة الخارجية في ديسمبر(1993).

وقامت الشركة باختيار أحد المهندسين لكي يكون مسؤولاً عن تطبيق النظام ومراجعاً مركزيا لتنفيذ المراجعة الداخلية طبقا لمتطلبات نظام توكيد الجودة وقد حصل المراجع المركزي على شهادة معتمدة من برنامج المملكة المتحدة القومي لمقيمي نظم الجودة مما يتيح جدية وسلامة القيام بالمراجعة الداخلية والحفاظ على نظام توكيد الجودة المطبق والعمل على تطويره.

وفي الوقت المحدد تم اجراء المراجعة الخارجية من قبل مؤسسة كيما والتي أسفرت عن ان النظام المعمول به مطابق لمتطلبات نظام توكيد الجودة وتم الحصول على شهادة تفيد ذلك لقطاع الإضاءة بالشركة. ويتم عمل مراجعة دورية من قبل مؤسسة كيما للتأكد من ان الشركة تعمل على التحسين المستمر للجودة بالإضافة الى الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه. وعلى نفس الطريق تم الحصول على شهادة توكيد الجودة لباقي مصانع الشركة وهي قطاع الأجهزة المنزلية ومصنع الراديو والتليفزيون ومصنع الثلاجات والغسالات والإدارة العامة لمراكز الخدمة وكذلك الإدارة العامة للخدمات الصناعية والمرافق وبذلك تكون الشركة بجميع مصانعها قد حصلت على شهادة الايزو (ISO 9002).

أسئلة الحالة:

1-حاول أن تشخص الممارسات أن تشخص الممارسات الأخلاقية للشركة موضوع البحث.

2-هل تعتقد أن الشركة بحاجة إلى ممارسات ومداخل أخلاقية أخرى لتسهل لها دخول الميدان الدولي للأعمال.

مداخل ممارسة الاخلاقيات في الادارة الدولية

تظهر معلومات الحالة الدراسية السابقة سعي الشركة لإثبات وجودها عن طريق سعيها لممارسة أخلاقيات الإدارة عبر تبني مدخل من مداخلها لتكون أكثر موثوقية من قبل الزبائن، أن هذه المسألة هي التي قادت إلى الفصل الحالي ليوضح مداخل ممارسة الأخلاقيات فهناك ثلاثة مداخل معاصرة في ممارسة الاخلاقيات في الادارة الدولية، وهي (حوكمة الشركات، مواطنة الشركات، المدونات الاخلاقية للشركات):

أولا- حوكمة الشركات: Gorporate Governance

ظهر مصطلح (الحوكمة) منذ عام (1989) في منشورات وتقارير البنك الدولي، كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية، ومحاربة الفساد في الدول الافريقية من جهة ولمواجهة القلق المتزايد من جانب اصحاب المصالح آزاء اسلوب ممارسة السلطة في الشركات الحديثة وفقدان الرؤية الاستراتيجية والنفوذ الواسع الذي يتميز به كبار المديرين التنفيذيين.

أ. مفهوم حوكمة الشركات:

أن حوكمة الشركات تعني آلية الادارة العليا التي تدير ابتكار القيمة وتتوسط لاحداثها من اجل اصحاب المصالح بما فيهم المجتمع وتقل القيمة فيما بينهم بسياق يضمن المسؤولية تجاههم بصورة متزامنة.

كما يعبر عنها بمجموعة ممارسات تقلل من المخاطر التي تواجه المستثمرين وتسهم في جذب رؤوس الاموال الاستثمارية وتحسن الاداء في الشركة وعلى وجه الخصوص في المنطقة ذات المنافسة المتزايدة.

كذلك تعرّف مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها، ضمن منظور اخلاقي، وبتوافر مقدرات ادارية محترفة، لتحقيق مطالب اصحاب المصالح كافة، وديمومة بقاء المنظمة، وبمنأى عن تسلط أي فرد فيها.

ب. دور الحوكمة في تفعيل الممارسات الاخلاقية للإدارة الدولية:

(1) تعد الحوكمة ايدلوجية تنشر تأثيرها المتبادل على العديد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الادارية. فمن الناحية الاقتصادية عمل الحاكمية على تعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها بالاسواق، يما بمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمي للتوسع والنمو يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، وتحقيق استقرار أسواق المال أما من الناحية الاجتماعية فتأتي من كون الشركات تؤثر تتأثر بالحياة العامة، اذ ان اداءها يمكن ان يؤثر في الوظائف الدخول ومستويات المعيشة. ومن ثم يجب ان تسأل الشركات عن التزامها في

الاطار الاشمل لرفاهية المجتمع وتقدمه. ويبرز تأثير الحاكمية السياسي من خلال معاونة الادارة الحكومية في تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمتطلباتهم وحاجاتهم بشكل مناسب، لاسيما في مجال تخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الانسان وارساء قواعد العدل. اما الانظمة لقانونية فتعد صمام الامان الرئيس الضامن لحاكمية جديدة للشركات من خلال توفير معايير الافصاح الشفافية والنزاهة.

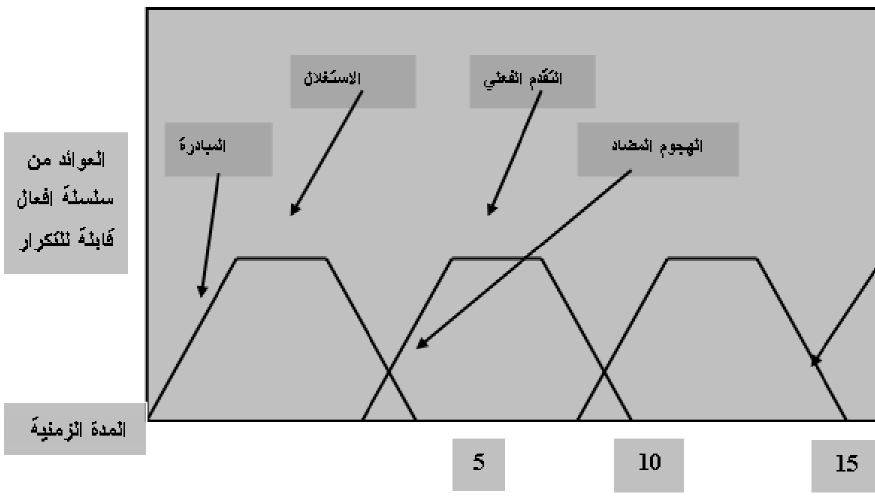
(2) تمثل الحوكمة منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمنظمات بكفاءة وفاعلية عاكسة حالة تقدم الادارة وتطويرها من ادارة تقليدية الى ادارة تتجاوب مع متطلبات اصحاب المصالح وتستعمل الاليات المناسب لتحقيق الاهداف المرجوة من المنظمة ومشاريعها بشفافية. وقد عبر (Levitt,2002:209) في كتابه (خذ من الشارع Take on the street) عن هذه الحالة بقوله: «لقد تحول شعار المستمثر من الهروب إلى الصمود »، فبعد ان كان المستثمر ببيع اسهمه التي يمتلكها ويترك الشركة – هروب – او كما يقال (With his feet to vote)، عندما يرى ان ادارة الشركة غير كفؤة او انها تعمل على وفق آليات غير فاعلة وبعيدة عن الاخلاقيات، ولكن تغيرات هذه النظرة في الوقت الحاضر بفضل الحاكمية وآلياتها، إلى محاولة اصلاح ادارة الشركة – الصمود – لتحقيق نجاحها – ومن ثم بقائها في عالم المنافسة.

(3) تؤثر في تطوير عمليات التدقيق والمراجعة المالية والاستراتيجية، فمن خلال تنفيذ وظيفة الاشراف بشكل فعال، بوجود التوجه الاستراتيجي القوي، تتأكد فاعلية الرقابة والتدقيق الاستراتيجي والمالي عن طريق تقليل التناقض بين ما هو كائن ما يبغي ان يكون في مصالح الاطراف كافة.

(4) تقلل حالات الصراع كافة في المنظمة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين اصحاب المصالح، عن طريق زيادة فاعلية الافصاح والمسائلة والرقابة والتحفيز، بشكل يسهم في استثمار رأس المال الفكري المتاح، وزيادة مساحة الابداع التي تفضي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ن لأن رأس المال الفكري يمتلك القدرة على خلق الهجوم المضاد قبل ان تتأكل الميزة التنافسية الحالية، وهذا الهجوم

المضاد يؤدي إلى قيام الشركة بالقضاء على منتجاتها الحالية او تطويرها او اضافة منتجات جديدة.

ويوضح الشكل (14-1) بناء الميزة التنافسية المستدامة.



شكل (14 -1) بناء الميزة التنافسية المستدامة

ج. نماذج لمؤشرات الحوكمة في ضبط التصرفات الاخلاقية

في الادنى (5) نماذجً لمؤشرات الحوكمة التي تساهم في ضبط التصرفات الاخلاقية.

(1) نموذج جامعة هارفارد (2000):

قدم هذا النموذج من قبل جامعة هارفارد لادارة الاعمال، وتضمن ثلاثة مستويات للقياس، تشمل: اختيار الاداريين، لسياسة العامة للشركة، تقويم اداء الشركة. ويوضح الجدول (14-1) مستويات المقياس، وعدد مؤشراتها، وموضوع اهتمامها.

جدول (14-1)مستويات قياس نموذج هارفارد
وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	اختيار الاداريين	4	اختيار المديرين، تحديد السياسة الداخلية وقياس

			النتائج
2	السياسة العامة	6	الاهداف الاساسية، فحص اداء الادارة، حماية موجودات الشركة، القرارات المالية وتنفيذ لائحة الشركة.
3	تقويم اراء الشركة	4	مراقبة اختيار تعاقب مجلس الادارة، مراجعة الاداء المالي، مراقبة المسؤولية الاجتماعية للشركة وضمان العمل بموجب القانون
	المجموع	14	اربعة عشر مؤشراً

(2) نموذج (Malen & Hassen,2002):

قدم هذا النموذج ومؤشراته الى المؤتمر السنوي العالمي لاساليب ممارسة وادارة السلطة في الشركات المقام في كلية (Henly)، وقد تضمن النموذج اربعة مستويات للقياس، وكما موضح في الجدول (14-2).

جدول (14-2) مستويات قياس نموذج Malen & Hassen وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	نشاط الشركة	2	نشاط الشركة، عدد الأسهم
2	مجلس الادارة	4	حجم المجلس، عدد اجتماعاته، مؤشرات اختيار عضو المجلس، استقلالية الاعضاء

3	التعويضات	2	مرتبات، علاوات
4	اللجان	3	لجان التدقيق، لجان التعويضات، لجان تقويم أداء
المجموع		11	احد عشر مؤشراً

(3) نموذج (State Bank of Pakistan,2002):

قدم هذا النموذج البنك المركزي الباكستاني وتضمن اربعة مستويات للقياس، كما موضحة في الجدول (14-3).

جدول (14-3) مستويات

نموذج البنك الباكستاني وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	مجلس الادارة	6	عدد الاسهم، عدد مرات الانتخاب كعضو، المؤهلات والجدارة، اجتماعات المجلس، المعلومات الاساسية، التقارير واللجان
2	المدير التنفيذي	4	المؤهلات والجدارة، لتعويضات، العلاقة مع المجلس، العلاقة مع المدير المالي والمحافظة على اسرار الشركة.
3	المدير المالي	4	المؤهلات والجدارة، التقارير المالية، احتياجات المجلس، العلاقة مع المدير التنفيذي.
4	اللجان	4	تنظيم التقارير، لجان التدقيق الخارجي والداخلي.
المجموع		18	ثمانية عشر مؤشراً

(4) نموذج (Kiel & Nicholson,2003):

قدم هذا النموذج (Kiel & Nicholson) واسمياه نموذج مخطط حاكمية الشركة، ويتكون من أربع مستويات للقياس، هي: تعريف ادوار الحاكمية، تحسين عمليات المجلس، الوظائف الاساسية للمجلس والتحسين المستمر. ويعرض الجدول (4-14) مستويات النموذج المذكور وعدد مؤشراتها موضوعاتها.

جدول (4-14) مستويات

قياس نموذج Kiel & Nicholson وعدد مؤشراتها

وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	تعريف ادوار الحاكمية	6	دور المجلس، هيكل المجلس، الدور الفردي للاعضاء، دور رئيس المجلس، دور هيكل الشركة ودور المدير التنفيذي.
2	تحسين عمليات المجلس	6	اجتماعات المجلس، اجندة اجتماعات المجلس، اوراق المجلس، صيانة المجلس ولجان المجلس.
3	الوظائف الاساسية للمجلس	7	صياغة الاستراتيجية، تقديم المشورة، المراقبة، المقدرات، ادارة الخطر، تقويم المدير التنفيذي وتفويض الصلاحيات.
4	التحسين المستمر	5	انتاج المجلس، تقويم المجلس، تطوير المجلس، اختيار المجلس، اختيار المجلس وتعويضات المجلس.
المجموع		24	اربع وعشرون مؤشراً

(5) نموذج الجمعية الوطنية لمهمات مجالس الادارة (2004):

قدم هذا النموذج من قبل الجمعية الوطنية لمهمات المجالس، ويتكون من سبع مستويات، للقياس وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل، ادارة العملية، النتائج المقاسة وموارد المجلس البشرية الخاصة. ويبين الجدول (14-5) مستويات قياس النموذج وعدد مؤشراتها وموضوعاتها.

جدول (14-5) مستويات
قياس نموذج الجمعية الوطنية لمهمات مجالس الادارة وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	القيادة	7	رؤية المجلس واهدافه والقدرة على اتخاذ القرارات وتحفيز الاعضاء
2	التخطيط الاستراتيجي	7	رسالة المجلس، انواع لاستراتيجيات، البيانات والمعلومات والرضا عن التخطيط الاستراتيجي
3	بؤرة الزبون	5	الاهتمام بتوقعات الزبائن، اعتماد آراء الزبائن وتخطيط التسويق ونشاطات الترويج
4	معلومات وتحليل	11	بيانات القوة العاملة، معلومات التدريب، الاستثمارات، تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقرارات ومسؤولية الشركاء.
5	ادارة العملية	7	اداء المجلس، تقييم اداء المجلس، مسؤولية المجلس، تبليغ الاعضاء ومهمات المجلس.
6	النتائج المقاسة	6	تطوير القوة العاملة، رضا

			الزبائن، تقويم اداء العاملين ومبررات التقويم.
7	موارد المجلس البشرية الخاصة	10	فهم المسؤوليات، تطوير الاعضاء، انتظام اجتماعات المجلس، قيادة المجلس، معرفة الاعضاء، المساهمة في مهمة لمجلس والاشتراك في لجان المجلس
	المجموع	53	ثلاث وخمسون مؤشراً

ثانيا:- مواطنة الشركات: Corporate Citizenship

اهتم بمصطلح (المواطنة) في اواخر عام 2002 بعد ان افصح مسح عالمي اجرته Gallup International، واشار الى ان ثقة المواطنين في الشركات الوطنية قد انخفضت إلى (42%) وفي الشركات الدولية انخفضت إلى (39%). وبين مسح آخر أجرته المؤسسة ذاتها عام 2003 أن (90%) من الامريكيين شعروا بأنه لا يمكن الثقة بالتنفيذيين الذين يديرون الشركات لأن يعتنوا بمصالح الموظفين ويحققوها لهم، كما شعر (49%) ان المديرين التنفيذيين موجودين في مواقعهم لتحقيق منفعتهم
الشخصية وحسب.

تشير هذه الارقام إلى مسألتين. أولهما: يتعين على المنظمات ان تبذل المزيد من الجهود لاعلام الآخرين واطلاعهم على المساهمات الايجابية للاعمال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول. وثانياً: انها تعني ان كل منظمة بحاجة لاعطاء المزيد من الانتباه والاهتمام الى النتائج الاجتماعية المترتبة على عملياتها. وان هي اخفقت في هذا الامر، يمكن ان تصبح اكثر ضعفاً في عالم اليوم الذي يسير بخطي سريعة نحو العولمة والتي يستعد المستهلكون في اطارها على معاقبة الشركات من خلال آليات السوق للممارسات التي يعتبرونها غير عادلة.

وفي حقيقة الامر، كشف تقرير الرصد والمتابعة السنوي الأخير الصادر عن Environics International حول مسؤولية الشركات الاجتماعية ان 27% من المستهلكين في 25 دولة عملوا على معاقبة الشركات بسبب ممارسات غير مسؤولة في اطار اعمالها ويحتمل ان ينضم اليهم 12% أخرين. واظهرت دراسة مسحية اخرى اجرتها مؤسسة تيلر نلسن سوفرز وهي شركة استرالية تعمل في مجال معلومات التسويق ان 68% من المستهلكين الاستراليين عاقبوا الشركات على سلوكها غير الاخلاقي. وفي اغلب الاحيان، يتخذ عقاب المستهلك للشركات نموذج التحول الى منتجات منافسة. وعلى الرغم من ان المستهلكين في الدول المتقدمة يبدون أكثر استعداداً لايقاع مثل

هذا الاطار، لابد لعدم الرضا المتنامي لدى المواطن عن أداء الشركات الكبرى من أن يكون بمثابة نداء الصحوة لمجتمع الاعمال لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الفاعلة لتحسين بيئات العمل لديها ولاستعادة ثقة الجمهور بها.

أ. مفهوم مواطنة الشركات:

يشير مفهوم مواطنة الشركات، إلى:

* العمل بموجب ممارسات العمل الأخلاقية.
* المعاملة الحسنة للموظفين.
* تحقيق الارباح ودفع الضرائب وتوفير فرص العمل.
* توفير المنتجات / الخدمات الامنة والموثوقة.
* الحفاظ على سجل بيئي جيد.
* العمل على تحسين ظروف الحياة في المجتمعات.

ب. دور المواطنة في تفعيل الممارسات الاخلاقية في الإدارة الدولية:

تحقق المواطنة جملة من الخصائص التي تفعل الممارسات الاخلاقية للإدارة الدولية، التي تنعكس على تحقيق:

(1) سمعة قوية وصورة تجارية متينة:

تعمل ممارسات العمل المسؤولة على دعم الصورة التجارية للشركة وتعزيز سمعتها. وفي الشركات الحديثة تشكل السمعة آلية لخلق سمعة الشركة التي تعطيها الفئات المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة اهتماما مباشرا. ومما لا شك فيه هو أن الرئيس التنفيذي، أو المدير، أو حتى الموظف يفضلون جميعا العمل لدى شركة تتمتع بسمعة جيدة. ولكن، هل تحدث السمعة فعلا فرقا وهل تكافىء الصورة الجيدة الشركات من خلال المبيعات المتزايجة والأرباح المرتفعة؟.

وتعد سمعة الشركة واحدة من التدابير الرئيسية لنجاح الشركة وفقا للمنتدى الاقتصادي العالمي «مسح صوت القادة» والذي أجري في أواخر 2003. وتبين من نتائج المسح الذي تم توزيعه على (1500) من المديرين التنفيذيين في أكثر من (1000) شركة عالمية رائدة أن حوالي (60%) من المبحوثين يقدرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم بما نسبته (40%) من استحواذ الشركات على السوق. كما تسهم السمعة الجيدة في قدرة الشركات على استدامة الأرباح والأداء على مدى الوقت حسبما أظهرت دراسة على أداء (1000) شركة أجرتها (Fortune) خلال الثمانينيات والتسعينات من القرن العشرين. كما بينت الدراسة ذاتها أنه حتى في البيئات التي قد لا تكون فيها الفئات الخارجية المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة قادرة على مراعاة نوعية السمعة بشكل مباشر، ما زال أداء الشركات متأثرا بها.

وتمثل النظرية الاقتصادية مثالا جيدا كونه في الأسواق ذات المعلومات غير الملائمة التي تقدم إلى المستهلكين عن مستحضر ما، يمكن للسمعة التجارية الجيدة أن تتيح المجال للشركات أن تجتذب

مجموعات جديدة من المستهلكين مع الاحتفاظ بمن هو موجود منهم لديها. وفي البئات التي لا يعي فيها المستهلكون نوعية المستحضر أو النواحي الأخرى المتعلقة به. يمكنهم الاعتماد على الصورة التجارية الموثوقة للشركة إضافة إلى تاريخها الماضي. وإذا كانت هناك شركة تتمتع بإسم عريق وعملت على تسليم بضائع ذات نوعية عالية والتزمت بالعهود التي قطعتها في الماضي، ستجد أن قرار المستهلكين بالشراء سيتأثر إيجابيا. إذا عرف عن شركة أنها تستغل عملاءها، يكون العكس صحيحا. وتبين مسوحات عديدة أن العملاء يقيمون ثقتهم في الشركات وهم على استعداد لدفع ما يترتب عليهم مقابل الصدق والالتزام العهود التي تقطعها الشركات على نفسها. والاعتراف باهتمامات المستهلكين بصورة الشركة يمكن أن يتجلى في الحقيقة القائلة بان المؤسسات تنفق الكثير من الموارد ليس فقط على بناء سمعة جيدة بل والأهم من هذا على استدامة هذه السمعة. كما ينظر إلى سمعة الشركة الجيدة على أنها إحدى الشروط الواجب توافرها في حالات الاندماج والاكتساب.

(2) تحسين سبل الحصول على رأس المال:

تقضي بنا أهمية السمعة الجيدة المستديمة لأداء الشركة إلى ميزة أخرى لممارسات العمل المسؤولية ألا وهي تحسن موقف الشركة في أسواق المال والائتمان. وبالضرورة، يمكن للشركات المسؤولية اجتماعيا أن تجتذب المزيد من رأس المال والاقتراض بكلفة إجمالية أقل. ويشكل الاستثمار المسؤول اجتماعيا في المملكة المتحدة مثالا جيدا على ذلك حيث يقوم على فكرة أن الاستثمارات لا تقتصر على احتياجات واهتمامات المستثمر وحسب بل إلى استحقاق المساهمة الاجتماعية لذلك الاستثمار. وأحد أجزاء الاستثمار المسؤول اجتماعيا هو المساهمة الاجتماعية أي الاستثمار في المجتمع وهي استراتيجية تهدف إلى دعم مبادرات التنمية في المجتمعات التي يكون فيها الأداء متراجعا في الدولة الأم كما في الخارج. ووفقا لمنتدى الاستثمار الاجتماعي الموجود في واشنطن دي سي، شكلت الأملاك التي تمت إدارتها بشكل احترافي العام الماضي ضمن محافظ استثمارية في الولايات المتحدة وكانت في إطار الاستثمار المسؤول اجتماعيا أكثر من (2) تريليون، ما يعني زيادة بنسبة (80%) من (1997) – وهو إنجاز ملحوظ آخذين بعين الاعتبار التراجع الاقتصادي الكبير خلال
تلك المدة.

وتظهر إحدى الدراسات التي أجريت على الاستثمار المسؤول اجتماعيا في أوروبا اتجاهات مشابهة لنمو الاستثمار المسؤول اجتماعيا في السنوات الماضية. كما أظهر مسح لمديري الأموال الأورورببين، والمحللين الماليين، ومسؤولي علاقات المستثمرين ان (50%) من قادة الاستثمار ينظرون إلى الاعتبارات الاجتماعية والبيئية على أنها قد أصبحت من السمات الرئيسية لقرارات دمج الاستثمار على مدى السنتين القادمتين. وقد أصبح ينظر إلى المخاطر غير المالية وبشكل متزايد على أنها مهمة في عملية الاستثمار مع وجود ما يزيد على ال 50% يصرحون أن متخصصي الاستثمار هم فعلا يأخذون بعين الاعتبار وبشكل منظم الأمور المتعلقة بحوكمة الشركات وإدارة المخاطر بالإضافة إلى علاقات العملاء.

كما يلاحظ وجود اهتمام متزايد في أوساط المستثمرين والمحللين الماليين في النواحي الاجتماعية لعمليات الشركات واستعداد هؤلاء للإستثمار في الشركات المسؤولة. كما تؤدي المشاريع التجارية المسؤولة دورا رئيسيا في تعزيز آليات حوكمة الشركات مثل الشفافية، والتدقيق المستقل، والإشراف الواسع النطاق، والذي يساعد بالمقابل على جعل الاستثمارات أكثر أمنا. وقد ركز الاقتصاديون ايضا على العلاقة بين الشركات المسؤولية وأسعار الفائدة على القروض. وباختصار، السمعة هي إحدى القيم المهمة للمقرضين الذين يقدمون القروض إلى المقترضين الذين لا يواجهون إشكالات فيما يتعلق بأسعار الفائدة المنخفضة والذين هم مسؤولون عن الإدارة المالية لمواردهم.

(3) قدرة أكثر على اجتذاب الموارد البشرية ذوي النوعية المتميزة، والمعنويات المتقدمة، والالتزام العالي.

بالإضافة إلى المزايا الخارجية للمواطنة الصالحة للشركات، تستفيد المؤسسات وبشكل متوارث من موقفها المتقدم. ويمكن للممارسات المسؤولية في مجال الأعمال من أن تؤدي – وبشكل فاعل – إلى تعزيز قدرة الشركة على اجتذاب العمال ذوي النوعية الأفضل والاحتفاظ بهم. وعلى سبيل المثال، توصلت دراسة أجراها معهد السمعة، وهو معهد أبحاث عالمية متخصص أن الطلبة في المرحلة الجامعية الأولى ينجذبون بشكل أكبر إلى الشركات التي لديها سمعة إجتماعية جيدة عندما يعمدون إلى اتخاذ القرار المتعلق بالعمل والوظيفة بعد إنهاء المدرسة الثانوية. والمؤسسات التي تطبق برامج قوية في إطار مواطنة الشركات تلاحظ عادة تحسنا في معنويات موظفيها. ويمكن أن تؤدي درجة أعلى من الشفافية والمكاشفة بشان العمل إلى تغيير ديناميكية العلاقات العمالية ومفاوضات النقابات العمالية وتحولها من اللهجة الحائقة إلى علاقة تعاونية بشكل أكبر.

(4) التخفيف من مخاطر العمل وكلفه:

تستطيع الشركات من خلال انضمامها إلى برامج مواطنة الشركات والجهود البيئية أن تخفف من الغرامات المفروضة عليها والأحكام الصادرة ضدها عندما تدخل في إشكالات مخالفة للقانون. والحقيقة هي ان تعرض الشركة للغرامات على خلفية إجراءات قانونية من الممكن أن يخف بشكل كبير إن هي أظهرت أنها كانت تقوم بجهود متضافرة لتجنب المشاكل التي تواجهها. كما أن جمهور المتعاملين يكون أكثر تقبلا للإخفاقات عندما يتبين له أن الشركة لم تغفل مسؤوليتها ولم تحاول أن تختبئ وراء ستار بل هي قامت بكل ما في وسعها لتحول دون وقوع المشكلة. ويمكن لممارسات العمل المسؤولة أن تمنع حدوث العديد من الكوارث بداية.

(5) الأداء المالي المتميز:

تشير عدد من الدراسات عن العلاقة بين ممارسات العمل المسؤولة والأداء المالي المتميز. ويمكن استنتاج أثر مواطنة الشركات من المزايا المذكورة أعلاه، ودراسات تحليل البيانات بالإضافة إلى مختلف المسوحات على المديرين التنفيذيين في الشركات والتي تدعم هذه النظرة. وفي الحقيقة، ذكر (82%) من المديرين التنفيذيين المبحوثين في مسح أجري مؤخرا على شركات أمريكية أن المواطنة الجيدة للشركات تساعدها على تحقيق النتائج المالية التي تريدها. وتبين دراسة أخرى أجرتها الكلية الأسترالية للإدارة أن الشركات التي لديها برامج مواطنة جيدة للشركات تميل لأن تكون ذات أداء مالي جيد.

ج – مؤشرات المواطنة في ضبط التصرفات الأخلاقية:

(1) محاربة الفقر وبناء الديمقراطية:

تعمل منظمات عالمية عديدة تعمل في مجال التنمية، ومعها مجموعات المجتمع المدني، والمواطنون، والحكومات على حث القطاع الخاص لأن يرسي المثال الرائد على تعزيز المؤسسات الديمقراطية وتصميم الحلول المستديمة لمجابهة الفقر في العالم النامي. ولقد بدأت كل من الدول المتقدمة والدول النامية تدرك وبشكل متزايد فاعلية القطاع الخاص في مكافحة الفقر والقضاء عليه، وبناء الديمقراطية. كما أن موارد القطاع الخاص تحدث فرقا – وفي الحقيقة، لقد تغير دور القطاع تغييرا جذريا في العقود العديدة الماضية حيث أنه قد أصبح اليوم هو المورد الأكبر لرأس المال الأجنبي إلى الدول النامية. وبالمقابل، قبل ثلاثة عقود سيطرت المساعدات الأجنبية على تدفقات رأس المال إلى الدول النامية. ومع ذلك، في حين أن هناك قادة أعمال يشاركون بحيوية في التنمية الدولية، إلا أن مشاركة الأعمال النامية والملتزمة ما زالت غائبة. ولضمان مشاركة مؤسسات الأعمال مشاركة حيوية في التنمية المستدامة، لا بد من وضع مثال لهذه المشاركة.

(2) تحديد البيئة المناسبة:

بكل بساطة، لا يمكن لمؤسسات الأعمال العالمية المنافسة أن تعيش في الدول الفاشلة، غير المستقرة، والفاسدة، والتي تنعدم فيها الديمقراطية. ولا يمكن لمؤسسات الأعمال المنافسة أن تعمل في الأسواق التي تتلطخ سمعتها بغياب حقوق الملكية وتطبيقاتها عنها، والنظم القانونية غير الكفؤة، واقتصاديات الظل الكبيرة، وآليات التطبيق الضعيفة. وهي بالتأكيد، لا تستطيع أن تبقى على قيد الحياة في المجتمعات المعروف عنها انتهاكات حقوق الإنسان، والحواجز أمام الريادة، والقيود على حرية التعبير، وإساءة استعمال العملية الديمقراطية.

هناك الكثير من الفرص المتاحة لمؤسسات الأعمال في الأسواق النامية والتي تتمثل في الإستثمار والتوسع في العمل في دول جديدة حيث يمكن للشركات أن تصل إلى العملاء والموردين الجدد واكتشاف شركاء تجاريين جدد بالإضافة إلى تكنولوجيات توفير الكلفة. غير أن الاستفادة من تلك الفرص يشكل في الغالب الأعم تحديا بسبب الاختلالات التي تعم النظام الاقتصادي والديمقراطي ككل. فالحماية الضعيفة لحقوق الملكية، والأنظمة السياسية الفاسدة، وعدم كفاية التطبيق العادل للعقود يمكن أن يمنع مؤسسات الأعمال عن الدخول إلى السوق. كما أن الشكوك الاقتصادية والقانونية يمكن أن تجعل حتى المعدلات العليا للعوائد غير مغرية. وعليه، فإن التخلف المؤسسي الذي تشهده الدول يحد الوظائف وتدفق الاستثمار في الدول النامية بالخطر. وعلى مجتمع الأعمال، في هذا الإطار، أن يكون على يقين بأن مصلحته الفضلى تكمن في مساعدة الدول على بناء الأسواق الكفؤة والنظم السياسية المنفتحة؛ كما تقتضي المصلحة الفضلى لهذه الدول أن ترحب بمثل هذه المبادرات.

(3) بناء الممارسات السليمة:

والمعروف أنه لا يمكن لبرامج دعم مواطنة الشركات وضمان الممارسات العمالية العادلة، وعقود العمل النزيهة والشفافة، وحماية البيئة، وسلامة المنتجات ونوعيتها لا يمكن تتحق جميعا بمعزل عن أنظمة قانونية فاعلة وآليات تطبيق قوية، والبيئة التي يتم في إطارها تنفيذ ممارسات العمل المسؤولية غالبا ما تكون إحدى المسلمات علما أن التحدي في الدول المتقدمة لا يتعدى كونه تنفيذ تدابير العمل المسؤولة. في المقابل، وفي العالم النامي بتشكل عملية تصميم مدونات قواعد السلوك الملائمة أو أي برنامج آخر لمواطنة الشركات أمرا إشكاليا يتحول إلى تحد أكبر عندما يتعلق الأمر بالتطبيق السليم لهذه البرامج. وعلى سبيل المثال، في حين أنه يمكن للدول أن تحاول إنشاء العمليات

البيئية المسؤولة في دولة ما، تبقى فرص التهرب من الإطار الجديد هائلة. وقد يجد المديرين المحليون أنفسهم أمام تحدي تقديم الرشوة إلى مسؤولي القطاع العام طمعا منهم للحصول على شروط أقل تشددا أو التخفيف من عدد مرات التفتيش التي يخضعون لها. وحتى الجهود الفضلى التي تذكر في مجال مواطنة الشركات تكون معرضة للخطر في الدول النامية إذا كانت القوانين والأنظمة ضبابية ومتناقضة وتستعصي على التطبيق السليم.

وقد يؤدي الفساد المؤسسي الواسع الانتشار إلى المساس بجهود المؤسسات الساعية إلى تحويلها إلى مؤسسات مسؤولة. وإذ تتكرس النظرة إلى الفساد على أنه أحد المفاتيح التي تشرح السبب في إخفاق العديد من الإصلاحات المحلية ومحاولات التنمية، تتعثر جهود تنمية الأعمال بشكل كبير، كما تعاق عملية التوسع في النشاط التجاري، والعولمة. كما يشكل الفساد أحد الحواجز الرئيسية أمام النشاط التجاري الأخلاقي والفاعل. وقد يبدو الفساد في ظاهرة استراتيجية جيدة لإنجاز الأمور، لكنه في حقيقة الأمر يتحول إلى تكاليف عالية، وشكوك اقتصادية، وحماية ضعيفة لحقوق الملكية، وغياب العدالة ومنافسة السوق. والأرباح المهدورة. وفي نهاية المطاف، إذا كنت قادرا على دفع الرشوة والفوز بمعاملة تفضيلية، كيف يمكنك أن تضمن عدم ظهور من يدفع رشوة أكبر غدا وبالتالي يفوقك في ما يحصل عليه من معاملة تفضيلية تاركا إياك على هامش الأمور؟.

ببساطة لا يكفي أن ترفض ممارسة الفساد. ففي حين سيتمكن المديرين والموظفون من المحافظة على المعايير الأخلاقية الداخلية للشركة من خلال عدم إعطاء الرشاوي وقبول خدمة ما بالمقابل، ما من شيء يمنع المنافسين الذين تنخفض مستوياتهم الأخلاقية من استغلال الوضع. وعليه، فإن الجهود المخلصة من جانب القطاع الخاص قد أصبحت ضرورة حتمية لمكافحة الفساد في الدول النامية. وهذه المكافحة تتطلب اعتبار الفساد عرضا من أعراض مشكلة لا مشكلة بحد ذاتها.

ومن المعروف أن مكامن الفساد هي الاختلالات المؤسسية. فالفساد يترعرع ويزدهر في البيئات التي تغيب عنها سيادة القانون، وتسود فيها الأنظمة والتعليمات الضبابية، وتضعف فيها آليات التطبيق، ويعطي فيها المسؤولون في الحكومة صلاحيات واسعة للإجتهاد، وتغيب عنها آليات المساءلة، وتقيد فيها حرية الإعلام. وللحفاظ على الأطر الأخلاقية والمعايير التحكم العمل في مجال ما، يتعين على الشركات أن تعالج هذه الاختلالات المؤسسية التي تؤدي إلى إدامة الفساد وتهدد عملية تنفيذ مدونات قواعد السلوك. والمؤسسات ذاتها مسؤولية عن تعزيز الأسواق الحرة وإنشاء المجتمعات الديمقراطية حيث يستطيع المواطنون الاستمتاع بالمبادرات المسؤولة في مجال الأعمال.

(4) الالتزام بالمعايير العالمية:

ولا يقتصر مزايا المواطنة الصالحة للشركات على جانب واحد. ففي الأسواق الناشئة، تحقق مؤسسات الأعمال وبشكل خاص المصانع والتخصصات المعنية بسلاسل التوريد في السوق الغربي منافع ومزايا معينة من خلال المبادرات القائمة على مواطنة الشركات والمقترنة بتحسينات كمية في البنية التحتية والعمليات، والنفاذ إلى الأسواق، والإنتاجية، وإدارة المخاطر. وحيث يمكن التأكد من أن المسؤولية الاجتماعية تشكل عائقا أمام التنمية في المناطق التي تفتقر إلى رأس المال، والقدرات الفنية، أو حتى مستوى التنمية لرفع معاييرها للإلتزام بالقوانين العالمية والإرشادات المتعلقة بالبيئة والممارسات العمالية، ثمة جهود يتم تنفيذها لمساعدة العالم النامي على الرفع من مستوى معاييره ليصبح أكثر تنافسية من خلال تزويده بالأموال والخبرات الفنية لتصميم وتطوير البرامج التي تتناول المسائل المتعلقة بمواطنة الشركات في هذا العالم. فعلى سبيل المثال، هناك مبادرة أطلقها

البنك الدولي تحت إسم برنامج عمل الممارسات المسؤولية اجتماعيا في الشركات؛ وفي إطار هذه المبادرة، يتم تنفيذ مشروع مساعدة فنية يمول من حساب أمانات.

ثالثا- المدونات الأخلاقية للشركات CorproateEthicsCode

أن أخلاقيات الإدارة كما تؤكد تجارب الكثير لشركات الأعمال، تمثل نتاجا للخبرة المتراكمة فيها. وهذه الخبرة تحمي الشركات في حالات عديدة من سوء التصرف من قبل العاملين فإنها أيضا تحمي الشركة أمام الزبائن، لأن الشركة التي لا تسجل عليها أو على العاملين فيها أعمال وأنشطة غير مشروعة تحتل مكانة وتكون سمعة ترتكز عليها في كسب تعاون وتعاطف الجمهور معها. ومن أجل أن تتمكن الشركات من تحقيق ذلك فقد لجأت إلى إصدار المدونات الأخلاقية (Code of Ethics) ففي مسح شارك فيه (673) مبحوثا من كبرى الشركات الأمريكية ظهر أن (77%) من المبحوثين لدى شركاتهم مدونات سلوك رسمية. وأن الشركات الكبرى منها كانت تستخدم على الأرجح المدونات بنسبة (97%) للإسترشاد بها.

أ- مفهوم المدونات الأخلاقية:

أن المدونة الأخلاقية: عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة، تتضمن مجموعة القيم والمبادىء ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في الشركة، وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات الشركات.ويشير إلى ميثاق عهد بين طرفين أو أكثر تلتزم به الشركات أو الأفراد فكرا وسلوكا أمام الله ونحو نفسها والآخرين وتترتب عليه واجبات الأطراف المعنية وحقوقها.

ويعبر عنها بأنها القيم والمعتقدات السائدة في شركة ما وتربطها برسالة الشركة وأهدافها، ولا تصف العملية التشغيلية وحسب، بل أنها تعمل على تنظيم سلوك المديرين والعاملين، كما تحدد الأهداف البعيدة المدى، وتعمم قيم الشركة على الفئات الخارجية المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة فضلا على تحفيزها العاملين وعليهم يفتخرون بالعمل لخدمة القضية الصحيحة.

ب- دور المدونات الأخلاقية في تفعيل الممارسات الأخلاقية الدولية:

تلعب المدونات الأخلاقية دورا مهما في تفعيل الممارسات الأخلافية الدولية، ويمكن تلخيص هذا الدور بما يأتي:

(1) إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين تلك الجوانب والجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام، وهذه الموازنة يمكن أن تساهم في إعادة النظر في العلاقة بين الشركة والعاملين. وكذلك الشركة وعملاءها من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة. لقد أشارت الأبحاث إلى أن شركات الأعمال – وربما المؤسسات الحكومية أيضا – تعاني من تدني مستوى ولاء العاملين

ففي نتائج دراسة ما ظهر أن الولاء أصبح شيئا عفاه الزمن، حيث أن (73%) من المبحوثين المشاركين في المسح أكدوا أن الولاء في العمل كان موجودا في السابق ولم يعد الآن، وأن (57%) منهم أكدوا أن ولاءهم لشركتهم أقل ولاء لهم مما كانت عليه قبل خمس سنوات. ومن الممكن أن نقول: إن تزايد الاعتقاد بتراجع الولاء يفسر الاهتمام المتزايد ببعث الولاء من خلال التأكيد على القائد ذي الولاء، العامل ذي الولاء، والعميل ذي الولاء والإدارة القائمة على الولاء (Loyalty – Based Management). وبقدر ما يحمل الولاء شيئا من المصلحة المتبادلة بين الشركة والعاملين والعملاء، فإن الولاء وبدرجة كبيرة يعتمد ويقوم على الثقة (Trust) كقيمة في الاقتصاد الجديد الذي يتجه أكثر فأكثر نحو اقتصادات الثقة. والمثال الذي تقدمه سلسلة أوليف جاردين (Olive Garden) يكشف عن أهمية الثقة في الولاء. فهذه الشركة التي تعتبر المديرين لديها هم الموجودات الأكثر قيمة، عندما تفتح مطاعم لها فإنها تختار المديرين من بيئة المطاعم المحلية، لا لشيء إلا لأن الجماعة المحلية تعرفهم وتثق بهم. فعندما تكون موضع ثقفة فإن الأرباح تكون نزيهة فليس كل ربح هو لا أخلاقي، لأن الربح مفهوم محايد، وهذا أمر بديهي، فالأصل هو كيفية تحقيق هذا الربح، أي مشروعية الوسيلة، والسلوك المؤدي إليه.

(2) إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية. وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة والعاملين فيها سوء التصرف الأخلاقي، وتمنحهم قدرة أكبر على مواجهة المأزق الأخلاقية وحالة عدم التأكد الأخلاقي (Ethical Uncertainty) التي تعاني منها شركات الأعمال على نطاق واسع.

(3) إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة لأخلاقيات الإدارة تساهم في تطوير مهنة الإدارة، لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية وكانتها وأسس الدخول فيها، شأنها شان المهن الأخرى، لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الاختبار والاختيار الأخلاقي، للمتقديم للعمل فيها.

(4) إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من أعلى (Pressure From Superior)، حيث إن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد بالرغم من تعارض ذلك على سياسة الشركة في حالة وجود مثل هذه المدونة.

(5) إن المدونة الأخلاقية تعمل – وبشكل غير متوقع – على وقاية العاملين خاصة إذا كانت تجاربهم أو نتائجها متوافقة مع مفاهيم ومعايير الصواب والخير لديهم. لهذا ينبغي ألا تكتفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية، وإنما لابد من العمل على زيادة تحسس الأفراد بها. إن بعض الشركات الرائدة تستخدم الأناشيد للتذكير بهذه القيم والمعايير، والبعض يضعها في ملصقات أنيقة تعلق في لوحات فاخرة خلف المديرين. أما في شركة ماتسوشيتا اليابانية (Matsushita) فهناك نوعان من التدريب، الأول هو التدريب على المهارات، والثاني وهو الأهم التدريب على التمسك بالقيم التي تؤمن بها الشركة، كما أنها تخصص (10) دقائق كل شهرين للتحدث عن هذه القيم.

(6) إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في الشركة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة. ففي دراسة أجريت على عينة من المديرين أظهرت أن (50%) من مديري الإدارة العليا و (50%) من مديري الإدارة المتوسطة و (84%) من مديري الإدارة الدنيا يشعرون بعبء المواءمة بين الأخلاق الشخصية وأهداف الشركة.

ج- مؤشرات المدونات في ضبط التصرفات الأخلاقية:

في الادنى نعرض ثمان نماذج لمؤشرات بناء مدونات الأخلاق الدولية.

(1) ميثاق مركز دراسات الشركات المتعددة الجنسيات: في (12) ديسمبر (1974) تم إقرار ميثاق الحقوق والواجبات الإقتصادية للدول بأغلبية كبيرة في الجمعية العامة للأمم المتحدة، وينص هذا الميثاق على الآتي:

* ضرورة حصول كل دول العالم على أكبر قدر من الرخاء وضرورة تمتع جميع الأشخاص في العالم بمستويات معيشية أفضل.

* تشجيع المجتمع العالمي لجهود التنمية الإقتصادية والإجتماعية في كل الأقطار وخاصة النامية منها.
* إزالة العقبات الرئيسية لتحقيق التنمية الإقتصادية في الدول النامية.
* المسارعة في أحداث النمو الإقتصادي في الدول النامية وذلك من أجل تقريب الفجوة بينها وبين الدول الصناعية.

وقد مثل صدور هذا الميثاق أعنف هجوم على هذه الشركات حتى ذلك الحين كما أن تلك الفترة أصبحت تشهد تغييرا جذريا في العلاقات الإقتصادية الدولية من النمط القديم الذي كان سائدا بناء على اتفاقية (Bretton Woods) إلى ما أصبح يعرف بالنظام الإقتصادي العالمي الجديد. وأصبح يسود الكثير من المنظمات العالمية، مثل ال(UNCTAD) وال (UNIDO) و (ILO)، صراع عنيف بين كتلة الدول النامية وبين مجموعة الدول الصناعية.

(2) مؤشرات ميثاق ليما:

وفي (26) مارس (1975)، في مدينة ليما في بيرو، اتخذت منظمة التنمية الصناعية التابعة للأمم المتحدة (UNIDO) قرارا بعنوان «برنامج عمل لتحقيق التصنيع في الدول النامية» نادى بضرورة وضع نظام دولي لضبط سلوك الشركات متعددة الجنسيات حتى يمكن الحد من الممارسات غير المقبولة لهذه الشركات. وقد صوتت لصالح ذلك القرار إثنتان وثمانون دولة وعارضته الولايات المتحدة فقط، في حين امتنعت عن التصويت كل من بلجيكا وكندا وألمانيا الغربية وإسرائيل وإيطاليا وبريطانيا.

و يضم ميثاق ليما (20) مؤشر، هي:

* المعاملة المفضلة التي تطلبها هذه الشركات مقابل المشروعات المحلية.
* عدم رغبة الشركات في تكييف نفسها مع التشريعات المحلية في البلدان المضيفة.
* المواقف السلبية لهذه الشركات تجاه إعادة النظر في الاتفاقيات المعقودة بينها وبين البلدان المضيفة كلما أصبح ذلك ضروريا.
* رفض الشركات بان تقبل بالسريان الكامل للقوانين المحلية في حالة النزاع.
* منع التدخل المباشر وغير المباشر في الشؤون الداخلية للبلد المضيف.

* طلب الشركات من حكوماتها التدخل لدى البلد المضيف لصالح هذه الشركات.
* رفض الشركات بأن تقبل بسريان القوانين المحلية في حالة التعويض عن تأميم ممتلكاتها.
* رفض نشاطات الشركات كأداة لتنفيذ السياسة الخارجية للبلد الأصل، وللقيام بأعمال تجسس.
* مساهمة الشركات في دعم الأنظمة العنصرية الإستعمارية والمحافظة عليها.
* منع دور الشركات في التجارة غير المشروعة للأسلحة.
* عرقلة الشركات لمجهودات البلدان المضيفة في ممارسة حقها المشروع في مراقبة وتنمية وإدارة مواردها الإقتصادية.
* ميل الشركات غلى عدم الإلتزام بالسياسات والأهداف والأولويات القومية التي يضعها البلد المضيف.
* تكتم الشركات على المعلومات المتعلقة بنشاطاتها مما يجعل من الصعب على البلد المضيف مراقبة هذه النشاطات بدقة.
* الإفراط في تهريب الأموال خارج البلد المضيف عن طريق الكثير من الممارسات غير المشروعة.
* إمتلاك المشروعات المحلية أو التحكم فيها عن طريق إدخال تكنولوجيا بشروط لصالح الشركات متعددة الجنسيات.
* فرض أسعار عالية مقابل إستيراد التكنولوجيا ودون تكييف لهذه التكنولوجيا لخدمة الأغراض المحلية.
* فشل الشركات الدولية في ترويج البحث والتطوير في البلدان المضيفة.
* عرقلة قدرة الدول النامية على الحصول على التكنولوجيا العالمية.
* ممارسة أساليب تجارية احتكارية.
* عدم احترام ثقافة وتقاليد البلد المضيف.

(3) مؤشرات ميثاق أمريكا الجنوبية والكاريبي:

وفي نفس الفترة قامت إحدى عشرة دولة من دول أمريكا الجنوبية ومنطقة الكاريبي وهذه الدول هي(الأرجنتين، بادوس، البرازيل، كولومبيا، الأكوادور، جامايكا، المكسيك، بيرو، ترينيداد، توباجو، فنزويلا)، قامت باعداد مجموعة من المؤشرات التي رأت ان أي ميثاق دولي لتنظيم سلوك الشركات الدولية يجب أن يشتمل عليها، وهذه المؤشرات هي ان:

* ضرورة خضوع الشركات متعددة الجنسيات لقوانين البلد المضيف، وفي حالة التقاضي يجب أن تخضع هذه النزاعات لمحاكم البلد الذي تعمل فيه.
* يجب أن تمتنع هذه الشركات عن التدخل في الشؤون الداخلية للدول التي تعمل فيها.
* يجب ألا تتدخل الشركات في العلاقات بين البلد المضيف والبلدان الأخرى وإلا تعمل على التأثير في هذه العلاقات.
* يجب على الشركات ألا تكون أداة للسياسة الخارجية لدولة أخرى أو لنقل الأحكام القضائية للبلد الأصل إلى البلد المضيف كوسيلة لحماية نفسها.
* يجب أن تخضع الشركة للسيادة الكاملة للبلد المضيف على ثرواته وموارده الطبيعية وسائر نشاطاته الإقتصادية.
* يجب أن تخضع الشركات للسياسات الوطنية للبلد الذي تعمل فيه وأن تعمل على المساهمة بشكل إيجابي في تحقيق خطط التنمية والأهداف والأولويات المقررة من قبل ذلك البلد.
* على هذه الشركات أن تحيط سلطات البلد المضيف بمعلومات كافية عن نشاطاتها وذلك للتأكد من أن هذه النشاطات لا تتعارض والسياسات الوطنية وأهداف وخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية فيه.
* على الشركات أن تدير عملياتها بشكل ينتج عنه حصول البلد المضيف على مزايا مالية صافية كنتيجة لهذه العمليات.
* يجب أن تسهم الشركات في تنمية وتطوير النواجي العلمية والتقنية في البلد الذي تعمل فيه.
* يجب أن تبتعد الشركات عن القيام بأية نشاطات احتكارية.

* على هذه الشركات أن تحترم الكيان الإجتماعي والثقافي للبلد الذي تعمل فيه.

(4) مؤشرات ميثاق الدول الصناعية:

وكما هو واضح فإن المؤشرات المثارة في ميثاق امريكا الجنوبية والكاريبي تعبر بوضوح عن التخوف الكبير للأقطار النامية من قوة الشركات متعددة الجنسية.

وخوفا من هذه الشركات ومن الدول التي تتبعها هذه الشركات أصلا من أن تنجح الأقطار النامية في إقرار قواعد لتنظيم سلوك الشركات من خلال الأمم المتحدة بشكل قد لا يكون متفقا ورغبة هذه الشركات أو الدول الصناعية، فقد بدات الدول الصناعية بإجراء بعض المحاولات لتسيير موضوع سلوك الشركات الدولية في الاتجاه الذي تريد.

ففي مارس (1979) قامت خمسة أقطار صناعية هي ألمانيا الغربية، فرنسا، إيطاليا، بريطانيا، الولايات المتحدة بتقديم قائمة ببعض المؤشرات ذات الأهمية في نظرها الى لجنة الأمم المتحدة الخاصة بالشركات الدولية، وترى هذه الأقطار الخمسة بأن مثل هذه المؤشرات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد مشروع القرار الخاص بتنظيم سلوك الشركات الدولية. ومن أهم هذه المؤشرات ما ياتي:

1-عدم التمييز في الأقطار المضيفة بين المشروعات المحلية وبين فروع الشركات الدولية سواء كان هذا التمييز لصالح الشركات الدولية أو ضدها، وذلك في نواحي مثل كون هذه المشروعات مملوكة ملكية أجنبية أو لا.

2-التأكد من أن إجراءات تأميم ممتلكات الشركات الأجنبية في البلدان المضيفة تمليها فعلا دوافع محلية حقيقية من اجل المنفعة العامة، وأنها ليست ذات طبيعة متميزة، كما أنها يجب أن تكون مصحوبة بتعويض سريع وعادل.

3-التأكد من أن الشركات الدولية لديها الفرصة للإستفادة من التحكيم الدولي (مثلا برنامج المصرف الدولي للإنشاء والتعمير في هذا الشأن) في النزاعات التي تظهر بينها وبين البلدان المضيفة.

4-النظر في تأثير وجود أو عدم وجود مناخ استثمار مستقر، وأثر ذلك على قدرة الشركات الدولية في ان تسهم بكفاءة في خطط التنمية في البلدان المضيفة.

5-درجة الإلتزام بالعقود والإتفاقيات التي تبرم بين الشركات متعددة الجنسيات والحكومات المضيفة لها، والمشاكل الناجمة عن عدم تقيد

أي من الطرفين بهذه العقود والإتفاقيات، وكذلك تأثير إبرام عقود الطرفين على درجة استقرار مناخ الاستثمار.

6-الأثر الذي يكون لدرجة حرية أو عدم حرية إنشاء هذه الشركات لفروع لها في بلدان معينة على تدعيم أو عرقلة خطط التنمية في هذه الدول.

7-درجة تأثير القوانين والقرارات المحلية على تطوير أنشطة العلاقات العمالية في هذه الشركات.

8-تأثير نشاط وعمليات الشركات على العمالة في البدان المضيفة وما إذا كانت مثل هذه العمليات مفيدة للبلد المضيف (خلق وظائف جديدة مثلا) أم مضرة له (تزيد من مشاكل البطالة فيه).

9-مدى تأثير تحديد أو عدم تحديد سياسات الاتصال وكيفية القيام به بين الدولة المضيفة والشركات بما يعمل على الحفاظ على حوار دائم ومفتوح.

10-مدى تأثير عمليات ونشاطات الشركات على الكيانات الإجتماعية والثقافية للبلد المضيف وذلك من حيث بيان الآثار الإيجابية والسلبية في هذا الشأن وكللك الدرجة التي تحدد بها البلدان المضيفة ما تتوقعه من الشركات الدولية.

11-درجة الإتفاق بين الدول المضيفة والشركات على مراعاة تطبيق ومراجعة قواعد تنظيم سلوك الشركات في حالة وجود مثل هذه القواعد.

12-القضايا المتعلقة بالتعاون بين الحكومات المضيفة والشركات لضمان مساهمة استثمارات هذه الشركة في تحقيق وإنجاح خطط التنمية في الدول التي تعمل فيها.

13-التحديد بأكبر درجة من الدقة للمجالات التي يسمح أو لا يسمح فيها للشركات بممارسة نشاطات سياسية.

14-الدور الذي تلعبه كل من الدول المضيفة وهذه الشركات في نقل التكنولوجيا إلى البلدان المضيفة، بما في ذلك الاتفاق على نوع التكنولوجيا المراد نقلها، وكذلك القيود المفروضة (سواء من قبل الشركات أو الدول المضيفة) على عملية نقل التكنولوجيا.

15-الدور الذي تلعبه الشركات في رعاية تطوير الصناعات ذات العلاقة في البلد المضيف، وكذلك مدى الآثار الإيجابية أو السلبية التي تكون لنشاطات هذه الشركات على الموردين المحليين وعلى أنماط الإنتاج القائمة.

16-مدى الجهد الذي تبذله الشركات للمساهمة في منظمات الأعمال الإقليمية وتدعيمها، والتعرف على التشريعات السارية في البلد في هذا الخصوص، والآثار والنتائج المترتبة على عدم التقيد بها.

17-المدى الذي يمكن للشركات أن تصل إليه في مجال طبع عملياتها في البلد المضيف بالطابع المحلي، بما في ذلك تعيين موظفين من البلد المضيف في مختلف مستويات الإدارة، ومدى مساهمة سياسات الدولة في البلد المضيف في تحقيق هذه الاتجاه.

18-مدى مساهمة الشركات في تحسين الظروف التي يؤدي فيها العاملون في البلد المضيف أعمالهم، أو جعل هذه الظروف أكثر سواء، بما في ذلك صحة وسلامة هؤلاء العاملين، وكذلك مدى وضوح مطالب وأهداف الحكومات المضيفة في هذا المجال.

19-تحديد البلدان التي توجد بها سياسات واضحة واضحة ومحددة فيما يتعلق بحماية البيئة، والنظر فيما إذا كان بإمكان الشركات الإلتزام بهذه المناسبات أم لا عند رغبتها في العمل في هذه البلدان.

20-أنواع المشاركة في الملكية التي تسمح بها الشركات متعددة الجنسيات في فروعها في الدول المضيفة، ومدى ملاءمة هذه الأنواع لظروف تلك الدول، وكذلك سياسى الدول المضيفة تجاه هذا الموضوع ودرجة وضوحها وتحديدها.

21-المدى الذي تأخذ فيه الشركات مصالح البلد المضيف بعين الاعتبار عند قيامها بإعادة رأس المال إلى خارج البلد، وبتحويل الأرباح إلى الخارج، ومدى توفق هذه الإجراءات مع سياسات البلد المضيف وتأثيرها على عملية التنمية فيه.

22-درجة نمو السياسات التي تحكم النشاطات التجارية المحلية (مثلا الأحكام الخاصة بمراقبة الممارسات الاحتكارية في التجارة...الخ)، وكذلك ما إذا كانت هذه الشركات والبلدان المضيفة قد اتفقت على الإطار العام الذي يمكن من خلاله مناقشة أية مشاكل مشتركة قد

تبرز مستقبلا، وكيفية الاستفادة من هذا الإطار عندما تدعو الحاجة إلى ذلك.

(5) مؤشرات ميثاق منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية:

لقد أولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية موضوع تنظيم سلوك الشركات الدولية اهتماما خاصا، وقد أصدرت عام (1976) مجموعة من المؤشرات التي ترى هذه المنظمة بأنه يجب تضمينها لأي برنامج في هذا الخصوص، ومن أهم هذه القواعد ما يأتي:

أ) في مجال السياسة العامة: يجب على المشروعات الدولية ما يلي:

1- أن تأخذ في الاعتبار الأهداف العامة التي يقررها كل بلد عضو تعمل فيه هذه المشروعات

2- أن توفي إهتماما خاصا لأهداف وأولويات هذه البلدان في مجال التقدم الاقتصادي والاجتماعي وبالذات في مجالات التنمية القطرية والإقليمية، وحماية البيئة، وتوفير فرص العمل للعاطلين، ونقل التكنولوجيا وتطوير الاختراعات.

3- أن تزود الفروع التابعة لها في البلدان المختلفة بما تحتاجه السلطات المضيفة من معلومات عن نشاط هذه الفروع، مع الأخذ في الاعتبار ضرورات السرية التي تفرضها طبيعة الأعمال.

4- أن تخلق نوعا من التعاون بين فروعها والمجتمعات المحلية.

5- أن تسمح للفروع التابعة لها بأن تطور نشاطاتها بما يمكنها من الإستفادة من فرض المنافسة في الأسواق المحلية والدولية على أسس من التخصص والمنافسة التجارية البحتة.

6- أن تراعي عند ملئها للوظائف الرئيسية بفروعها المؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة بغض النظر عن الجنسية، ومع الأخذ في الاعتبار التنظيمات المحلية في هذا الخصوص.

7- عدم تقديم أية رشاوي أو ماشابهها من أنواع السلوك غير المقبول سواء بشكل مباشر أو غير مباشر لأي موظف عام.

8- عدم تقديم أية مساعدات لأي مرشحين أو أحزاب أو جماعات سياسية إلا إذا كانت نظم البلد تسمح بذلك صراحة.

9- الامتناع عن التدخل بشكل غير مناسب في الشؤون السياسية المحلية للبلد المضيف.

ب) في مجال الإفصاح عن المعلومات: مع مراعاة طبيعة سريـــة بعض النشاطات التـي تفرضها طبيعة المنافسة في دنيا الأعمال من على فروع الشركات أن تنشر بشكـــل دوري(على الأقل مرة في السنة) معلومات تتعلق بما يلي:

1-البناء التنظيمي للفرع مع بيان إسم ومكان الشركة الأم، وفروعها الرئيسيـــة الأخرى ومعلومات عن تمويلها وملكيتها.

2- التقسيمات الجغرافية التي تمارس فيها الشركة وفروعها الرئيسية نشاطاتها مع بيـان هذه النشاطات بشكل عام.

3- بيان نتائج الأعمال في المناطق الجغرافية الرئيسية.

4- معلومات عن الإستثمارات الجديدة الرئيسية.

5- بيان مصادر أموال المشروع ككل وأوجه استخدام هذه المصادر.

6- متوسط عدد العاملين في كل منطقة جغرافية.

7- مصروفات البحث والتطوير للمشروع ككل.

8- السياسات المتبعة في التسعير بين الفروع.

9- السياسات المحاسبية المتبعة.

ج) في مجال المنافسة: ينبغي على الشركات الدولية وفروعها مراعاة ما يأتـي:

1- الامتناع عن القيام بأية نشاطات تحد من عملية المنافسة الحرة، ومن أمثلة ذلك الاستيلاء على شركات أخرى بقصد احتكار السوق، أو الامتناع عن تقديم السلع أو الخدمات لاسباب غير مقبولة.

2- السماح للمشترين والموزعين ومن في حكمهم بحرية التصرف فيما حصلوا عليه من سلع، وعدم فرض اية شروط تعسفية عليهم.

3- الامتناع عن تأييد الاتحادات الاحتكارية المحلية والدولية التي يكون هدفها القضاء على المنافسة الحرة.

د) في مجال التمويل: ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات أن تراعي في إدارة عملياتها المالية والتجارية وخاصة أصولها وخصومها السائلة الاجنبية اهداف المجتمعات المضيفة وخاصة فيما يتعلق بميزان المدفوعات وسياسات الائتمان.

هـ) في مجال الضرائب: ينبغي على هذه الشركات أن تراعي ما يلي:

1- تزويد السلطات الضريبية في البلدان المضيفة بالمعلومات التي يمكن على أساسها ربط الضرائب بشكل صحيح، بما في ذلك المعلومات ذات العلاقة عن نشاطات الشركة فـــي بلدان أخرى.

2- الامتناع عن ممارسة أية نشاطات يكون من شانها التأثير في قدرة البلد المضيف علـى تحصيل الضرائب بشكل صحيح.

و) في مجال الاستخدام والعلاقات الصناعية: يجب على الشركات متعددة الجنسيات مراعاة ما يلي وذلك في إطار القوانين والعلاقات السائدة في المجتمعات المضيفة:

1- إحترام حق العاملين في أن يتم تمثيلهم في التنظيمات العمالية وفقا للنظم المعمول بها في البلد المضيف.

2- مساعدة ممثلي العاملين في الحصول على أية معلومات قد تفيد في عمليات المفاوضات الجماعية بقصد التوصل إلى ظروف عمل أفضل.

3- تقديم أية بيانات (في حدود النظم المعمول بها وفي حدود المعقول) إلى ممثلي التنظيمات العمالية عن نشاطات الفرع أو لشركة ككل إذا انقضت الحاجة ذلك.

4- المحافظة على مستويات للعمالة وظروف الاستخدام لا تقل عما تقدمه المنظمات المماثلة في البلد المضيف.

5- تقديم ما يمكن تقديمه من خدمات تدريب العاملين لرفع مستوياتهم وذلك بالتعاون مـــع التنظيمات العمالية المحلية ومع سلطات البلد المضيف.

6- إعطاء اشعار في مهلة كافية من الزمن عن التغييرات الرئيسية التي تود الشركـة إدخالها على ظروف العمل (مثل تخفيض حجم العمالة.... الخ) والتعاون قــدر الإمكان مـع التنظيمات العمالية والسلطات المحلية على جعل هذه التغييرات تلحق قل ضـــرر ممكن بالاشخاص الذين تؤثر فيهم.

7- تنفيذ سياسات الاستخدام من تعيين وفصل وترقية وتحديـد آجر وتدريب... الخ،علـى أسس كاملة من العدالة والمساواة مع الأنظمة المعمول بها في البلد المضيف.

8- عدم التهديد بنقل أو إغلاف عمليات الفرق ابتغاء إيجاد نوع من الضغط على العامليــن أثناء عمليات المفاوضات أو المساومات المتعلقة
بظروف العمل.

ز) في مجال العلم والتكنولوجيا: على الشركات متعددة الجنسيات مراعاة الآتـي:

1- أن تحاول جهدها للتأكد من أن نشاطاتها تنسجم مع سياسات وخطط تطويــر العلــم والتكنولوجيا الموضوعة في البلدان المضيفة التي تعمل فيها، وأن تسهم قدرالإمكان في تطوير هذه السياسات ودعم قدرة المجتمعات المضيفة على التجديد والتطوير.

2- أن تعمل قد المستطاع، أثناء ممارسة نشاطاتها، على تشجيع انتشار الأفكار التقنية مــع مراعاة حقوق البراءات والاختراعات.

3- ألا تفرض أية شروط تعسفية أو غير مناسبة أثناء منح تراخيص استخدام حقوق الملكيـة الصناعية ونقل التكنولوجيا.

(6) مؤشرات ميثاق البرلمان الأوروبي:

لقد بذل البرلمان الأوروبي منذ بداية السبعينات بعض الجهود في مجال تنظيم نشاط الشركات الدولية، وذلك بالتعاون مع بعض الجهات الأمريكية، وبالذات مجلس الشيوخ الأمريكي، وقد اسفرت هذه الجهود في عام (1977) عن تقديم مشروع مشترك اقترح البرلمان أن تلتزم به كل من دول السوق الأوروبية المشتركة والولايات المتحدة، على أن تنضم إليه في وقت لاحق كل من كندا واليابان وبقية الدول الصناعية.

وقد تضمن هذا المشروع عدة اقتراحات فيما يتعلق بالموضوعات الاتية:

المعلومات التي يجب أن تفصح عنها الشركات متعددة الجنسية.

1-تنظيم المنافسة.

2-تنظيم سياسات الاستثمار.

3-تنظيم السياسات المالية لهذه الشركات.

4-تنظيم سياسات رأس المال والسياسات النقدية لهذه الشركات.

5-تنظيم السياسات الاجتماعية والعمالية.

6-تنظيم قطاع التكنولوجيا.

7-الاهتمام بموضوع تدخل الشركات الدولية في الأمور السياسية للمجتمعات المضيفة.

وفي ختام هذا الحديث عن القضايا المتعلقة بتنظيم نشاط الشركات متعددة الجنسيات، تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى وضع برنامج أمثل في هذا الصدد، وذلك بالرغم من أنه يبدو أن هناك إجماعا في المجتمع الدولي على ضرورة تنظيم سلوك هذه الشركات، والاقلال قدر الإمكان من الآثار الضارة بالمجتمعات المضيفة (هذه الآثار التي بدأت تبرز مع توسع نشاط الشركات الدولية) ولكن مع محاولة الإبقاء في نفس الوقت على حرية هذه الشركات في العمل بما يكفل المحافظة على أسلوب الابتكار والتجديد فيها.

(7) مؤشرات مدونة الجمعية الأمريكية للتسويق:

إن أعضاء الجمعية الأمريكية للتسويق ملتزمون بالسلوك الأخلافي المهني، وإنهم يشتركون سويا في اعتناق مدونة الأخلاقيات الاتية:

* مسؤوليات المسوق:

إن المسوقين يجب يقبلوا المسؤولية عن نتائج أنشطتهم ويقومون بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تحديد الخدمة التي ترضى الجمهور كله: العملاء، المنظمات، أو المجتمع.

* السلوك المهني للمسوقين يجب أن يسترشد بالآتي:

1. القاعدة الأساسية للأخلاقيات المهنية: عدم تعمد الضرر.
2. الإلتزام بكل القوانين واللوائح المطبقة.
3. التخطيط الدقيق لتعليمهم، وتدريبهم، وتدعيم خبراتهم.
4. الدعم، والممارسة، والترويج لمدونة الأخلاقيات.

* النزاهة والعدالة:

إن المسوقين سيدعمون ويرتقون باستقامة، وشرف، وكرامة مهنة التسويق من خلال:

1-أن يكون نزيهين في خدمة العملاء، والعملاء، والعاملين، والموردين، والموزعين، والجمهور

2-عدم المشاركة عن سابق معرفة في صراع المصالح بدون إشعار مسبق لكل الأطراف.

3-وضع جداول رسوم عادلة تتضمن المدفوع أو المستلم عن التعويض المعتاد المألوف، و/أو القانوني من المبادلات التسويقية.

* حقوق وواجبات الأطراف في عملية التبادل التسويقي:

إن المشاركين في عملية التبادل التسويقي يجب أن يكونوا قادرين على توقع أن:

1-المنتجات والخدمات المعروضة هي آمنة، وملائمة لاستخداماتها المقصودة.

2-الإتصالات حول المنتجات المعروضة هي غير مخادعة.

3-كل الأطراف يعتزمون تحمل التزاماتهم المالية وغيرها بنية حسنة.

4-وجود الطرق الداخلية الملائمة من أجل التسوية العادلة و/أو لمعالجة الشكاوي المتعلقة بالمشتريات.

إن المفاهيم أعلاه تتضمن – دون أن تكون محددة بها – المسؤوليات الآتية للمسوق:

الكشف عن كل المخاطر الجوهرية المرافقة لاستخدام المنتج أو الخدمة.

تحديد التعويض لأي مكون للمنتج قد يغير المنتج ماديا أو التأثير على قرار الشراء لدى المشتري.

تحديد الخصائص المضافة مقابل التكلفة الإضافية.

* في مجال الترويج:

تجنب الإعلان الزائف والمضلل.

رفض مناورة الضغوط العالية أو التكتيكات المبيعات المتصلة بذلك.

تجنب ترويجات المبيعات التي تستخدم الخداع أو المناورة.

* في مجال التوزيع:

عدم التلاعب بالمتاح من المنتج بغرض الاستغلال.

عدم استخدام الإكراه في قناة التسويق.

عدم القيام بالتأثير غير الضروري على الخيار القائم بإعادة البيع من أجل تداول المنتج.

* في مجال التسعير:

لا تعهد بتثبيت الأسعار.

لا ممارسة للتسعير المؤذي للأخرين.

الكشف عن السعر الكامل في كل عملية شراء.

* في مجال بحوث التسويق:

حصر البيع أو كسف الصفقة في هيئة القيام بالبحوث.

المحافظة على الإستقامة في البحوث بتجنب تسوية أو حذف تاريخ البحث المعني.

المعاملة العادلة للزبائن والموردين.

* العلاقات التنظيمية:

يجب أن يكون المسوقون واعين لكيفية تأثير سلوكهم على سلوك الآخرين في العلاقات التنظيمية. فعليهم ألا يطلبوا أو يشجعوا أو يقوموا بالإكراه على ما يؤدي إلى سلوك لا أخلاقي في علاقاتهم مع الآخرين كالعاملين والموردين، والعملاء.

1-عدم الكشف عن الهوية (Anonymity) في العلاقات المهنية.

2-الوفاء بالتزاماتهم ومسؤولياتهم في العقود والاتفاقات المتبادلة بطريقة مناسبة.

3-تجنب أخذ العمل من الآخرين كليا أو جزئيا، حيث يمثل هذا العمل منافع خاصة ومباشرة بدون تعويض أو موافقة الذي قام بالعمل او صاحبه.

4- تجنب المناورة لكسب ميزة في حالات معينة لتعظيم الكسف الشخصي بطريقة قد تحرم أو تضر بالآخرين.

إن أي عضو في الجمعية وجد في حالة انتهاك لأي إجراء في مدونة الأخلاقيات هذه تعلق عضويته مؤقتا أو توقف نهائيا. ان المسوقين يجب ان يقبلوا المسؤولية عن عواقب أنشطتهم، ويقوموا بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تقديم الخدمة وإرضاء الجمهور كله: العملاء، المنظمات، والمجتمع.

(8) مؤشرات ميثاق الأخلاقيات ذو الأبعاد الأربعة:

البعد الأول واجباتي تجاه نفسي ومهنتي:

* أن أحرص على كفائتي وفعاليتي كاصول قيمة دول قصور عن المستوى اللازم للقيام بواجباتي.

* أن أظهر أعلى معايير المسؤوليات المعنوية الشخصية والخلقية والإستقامة عند استعمال كفاءتي المهنية.

* أن أتخذ الإجراءات المناسبة، إذا أبلغني أحد الزملاء، أن هنالك تصرفا يتنافى مع قواعد المهنة.

* أن أقدم مهارتي وخبرتي كمحترف، معطيا صورة دقيقة وعادلة. وسأحدد مساهماتي ضمن مجالات خبرتي.
* أن أرفض عملا إذا شعرت بإمكانية عدم مطابقته لقواعد الآداب المهنية.

البعد الثاني واجباتي تجاه الزمـلاء:

* سأعامل زملائي باستقامة وأحترم حقهم في النجاح وأقر بعملهم واعترف به بشكل كامل.
* لن احتفظ لنفسي ما لم يكن ضروريا بمعلومات تتعلقب بعملي أو بمهنتي.
* سأعمل جاهدا لمشاركة معرفتي وقدرتي ومهارتي مع زملائي لإنجاز نتائج ناجحة للأعمال بصورة عامة.

البعد الثالث واجباتي تجاه الزبائــن:

* أن أقبل بتحمل مسؤولية عملي والوفاء بالتزاماتي.
* أن أحرص على السرية الشرعية للمعلومات الخاصة المتعلقة بزبائني.
* أن أتعهد بتزويد الزبون بالخبرة الملائمة وبالمعرفة المهنية المتداولة والمتعلقة بالعمل المحدد الجاري تنفيذه.
* أن أحترام التزامي التجاري تجاه زبائني. سأجل كافة الاتفاقات التعاقدية ومتطلبات الخصوصية والكتمان. كما سأبقى كافة معلومات الشركات الأخرى سرية، خاصة في ما يتعلق بالمعلومات الاستدلالية أو التعريفية.
* ان أتحاشى التضارب في المصالح وسأبلغ عن وجود نزاعات محتملة.

البعد الرابع واجباتي تجاه الجمهــور:

* سوف أجاهد لترويد منتجاتي ضمن حدود الثقة والنزاهة.
* سوف لن أقدم نفسي كسلطة أو كمرجعية في مسائل تنقصني فيها الكفاءة.

* سوف لن أحتفظ لنفسي، ما لم يكن ذلك ضروريا، بمعلومات مرتبطة بمسائل تخص الجمهور ومتعلقة بمجال عملي بل سأعمل لأزيد من فهم الجمهور لمجال العمل المذكور أعلاه وقدراته ومحدوديته.
* سوف لن أكشف، ولن أسمح ببث معلومات خاطئة أو مضللة، أعتقد بأنه سوف يكون لها أثر بالغ الأهمية، دون أن أشكك فيها او أعترض عليها.
* أن أقدم معلومات مهنية أو نصيحة أعلم بأنها مضللة أو بان دقتها تفوق كفاءتي في التقدير.
* سوف أمتنع عن الحصول، من خلال مركزي أو من خلال معرفة مميزة على معلوما ليس من حقي امتلاكها، سواء كان من أجل استعمالي الخاص أو من أجل استعمالها من قبل الغير.
* سوف اخضع للقوانين المرعية، ولن أنصح أو أساعد أي شخص أو فريق، للتصرف بطريقة مخالفة للقانون.
* سأتوخى حماية مصلحة الجمهور في كل الأوقات.

أسئلة الفصل الرابع عشر

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

1-عرف (حوكمة الشركات) ثم بين باختصار دورها في تفعيل الممارسات الأخلاقية للإدارة الدولية.

2-ما المؤشرات الأساسية كنموذج (هارفارد) في الحوكمة.

3-ما المقصود (بمواطنة الشركات) ثم اذكر فقط دورها في تفعيل الممارسات الأخلاقية للإدارة الدولية.

4-عدد المؤشرات الأساسية للمواطنة في ضبط التصرفات الأخلاقية واشرح واحدة منها فقط.

5-ما معنى أخلاقيات الإدارة وما أهميتها للشركة.

6-حدد مفهوم المدونات الأخلاقية، واشرح أحد أدوارها في تفعيل الممارسات الأخلاقية الدولية.

7-اذكر ثلاثة من مقررات ميثاق مركز دراسات الشركات المتعددة الجنسيات.

8-ما أبرز مؤشرات ميثاق الدول الصناعية؟

9-ما مؤشرات مدونة الجمعية الأمريكية للتسويق.

10-ما الأبعاد الأساسية لمؤشرات ميثاق الأخلاقيات ذو الأبعاد الأربعة.

ثانياً: الأسئلة التفكيرية

1-كيف تساهم حوكمة الشركات في تقليل حالات الصراع في الشركة.

2-ناقش تقرير لا يتجاوز صفحة واحدة الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بموضوع مواطنة الشركات، موضحاً أهمية هذا الموضوع إلى الشركات العربية.

3-تبينْ مدى صحة العبارة الآتية من عدمه ثم وضح السبب بأقل ما يمكن من الكلمات:

(تساهم المدونة الأخلاقية بالاهتمام بالجوانب والمشاكل الأخلاقية للعمل والمنظمة،إلا أنها لا تؤثر في تطوير مهنة الإدارة).

4-حاول أن تصمم مدونة أخلاقية لشركة عربية متخصصة بالمنتجات الغذائية وتمارس العمل الدولي، بحيث تشمل المدونة المجالات الآتية:

أ-الإدارة.

ب-العلاقة مع الزبائن.

ج-العلاقة مع أصحاب المصالح الآخرين.

د-العلاقة مع العاملين.

ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

1-ظهر مصطلح الحوكمة منذ عام:

أ-1988 ب-1989

ج-1990 د-1991

2-تسعى حوكمة الشركات لضبط السيطرة على:

أ-البيئة الداخلية ب-البيئة الخارجية

ج-أ + ب د- لا شيء مما ذكر

3-نموذج البنك المركزي الباكستاني يتضمن:

أ-ثلاثة مستويات ب-أربعة مستويات

ج-خمسة مستويات د-ستة مستويات.

4-اهتم بمصطلح مواطنة الشركات في أواخر عام:

أ-1999 ب-2000

ج-2001 د-لا شيء مما ذكر

5-واحد مما يأتي ليس من أدوار المواطنة في تفعيل الممارسات الأخلاقية:

أ-سمعة قوية ب-زيادة الأرباح

ج-جذب الموارد البشرية د-الأداء المالي المتميز

6-واحد مما يأتي هو من أبرز العوامل المؤثرة في الجوانب الأخلاقية للشركات:

أ-الفساد الإداري ب-غياب حقوق الملكية الفكرية

ج-النظام السياسي غير المستقر د-جميع ما ذكر

7-تؤدي المدونة الأخلاقية إلى:

أ-التجانس في العمل الإداري ب -الوحدة في العمل الإداري

ج-التوافق في العمل الإداري د -جميع ما ذكر

8-تسعى مواطنة الشركات إلى ضبط التصرفات الأخلاقية، من خلال:

أ-بناء الممارسات السليمة ب -تحقيق الأرباح

ج-الالتزام بالمعايير المحلية د -لا شيء مما ذكر

9-تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق:

أ-التنمية الاقتصادية ب -محاربة الفساد

ج-مجابهة ملكية أصحاب المصالح د -جميع ما ذكر

10-تساهم حوكمة الشركات في بناء:

أ-الميزة النسبية ب -الميزة المطلقة

ج-الميزة الصناعة د -لا شيء مما ذكر

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

1-( )حوكمة الشركات تمثل آلية تدير ابتكار القيمة.

2-( ) مجموعة مؤشرات نموذج الجمعية الوطنية لمهمات مجالس الإدارة في الحوكمة هي (55) مؤشر.

3-( ) أحد الأسباب الدافعة لاعتماد مواطنة الشركات هي أن تبذل المزيد من الجهود لإعلام الآخرين بالمساهمات الإيجابية للأعمال.

4-( ) مواطنة الشركة تعني المعاملة الحسنة للزبائن فقط.

5-( ) أحد مؤشرات المواطنة هي تحديد البيئة المناسبة.

6-( ) تستخدم الشركات المدونات الأخلاقية نسبة (95%).

7-( )المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من مسألة الضغط من الأعلى.

8-( ) شركة تويوتا تخصص (10) دقائق كل شهر للتحدث عن القيم الأخلاقية.

9-( ) عدد مؤشرات ميثاق (ليما) هي (20) مؤشراً.

10-(   ) عدد الدول المشاركة في ميثاق أمريكا الجنوبية والكاريبي هي ثلاث عشرة دولة.

مصادر الفصل الرابع عشر

1- صالح، أحمد علي، (2006)، بناء محافظ راس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، غير منشورة.

2-شكولكتوف الكسندر وآخرون، (2006)، مواطنة الشركات: مثال من مجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة.

3-نجم، عبود نجم، (2000)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

4-البزار، حكمت وآخرون، (2001)، نحو ميثاق مهني للتعليم، دراسات اجتماعية، العدد (12) السنة الثالثة، بغداد.

5-ريتشار وآخرون، (1986)، فن الإدارة اليابانية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

6-Crosse, etal, (2001), Global Business Strategy, John Wiley & Sons, New Yourk.

7-Spanos, L., (2005), Corporate Governance In Greece Developments and Policy Implications, International Journal of Business in society, Vol.: 5 No.:11.

8-Monks R., Ninow, N., (2001), Corporate Governance, Black Well, Massach U setts.

9-Juli, Gs (2001), A History of Corporate Goverance, John Wieley&Sons, New York.

10-Hitt, M., Etal, (2003), Strategic Management–Competitivness & Globalization 15th Ed., South – Western, Ohio.

11-Handy, S, (2003) whats Golas of Business, Genter for International Private Enter Prise.

12-Richard,N.&Smarzik, k.,(2001), The Moroco Experience; Lessons for Improving SME-Government Relations ,Review of Industrial Policies Aimed at Increased Productivity.

13-White, B., & Montgomery, R., (1983), Corporate Code of Conduct, California Management Review, Winter.

14-Bhide, A., & Strverson, H., (1990), why be honest if honesty does not pay, HBR, Vol.: 68 No.: 5.

15-الذهبي، جاسم محمد وصالح، أحمد علي، (2006)، (J9) خارطة الطريقة الإجرائية لبناء مؤشرات الشفافية والنزاهة، وحدة البحوث الإدارية والاقتصادية/ كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة بغداد.

مفاتيح

الإجابات لأسئلة الاختيار
من متعدد

الفقرات الفصل	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10
الفصل الاول	ج	أ	ب	د	د	أ	ب	أ	ج	د
الفصل الثاني	د	ج	د	أ	أ	ب	ب	ج	ج	د
الفصل الثالث	د	أ	ج	أ	ب	أ	ب	ب	د	د
الفصل الرابع	ج	أ	د	ب	أ	ب	د	ج	ب	د
الفصل الخامس	أ	د	ب	ب	د	ب	د	أ	أ	د
الفصل السادس	أ	ب	ج	ب	د	د	د	أ	أ	ج
الفصل السابع	ج	أ	ج	د	أ	ب	ج	د	ج	أ
الفصل الثامن	د	ب	ج	أ	د	ب	ج	د	ب	د
الفصل التاسع	د	د	د	أ	ب	أ	ج	ب	د	ب
الفصل العاشر	أ	د	أ	د	د	ب	ج	د	د	ب
الفصل الحادي عشر	أ	ب	د	ج	د	د	د	أ	ب	د
الفصل الثاني عشر	ب	ج	د	أ	د	ج	أ	د	د	د
الفصل الثالث عشر	د	ب	د	ج	ج	د	——	——	——	——
الفصل الرابع عشر	ب	ج	ج	د	ب	د	د	أ	د	د

مفاتيح
الإجابات لأسئلة
الخطأ والصواب

الفقرات / الفصل	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10
الفصل الاول	صح	خطأ	خطأ	صح	خطأ	خطأ	خطأ	صح	خطأ	خطأ
الفصل الثاني	خطأ	صح	صح	خطأ	خطا	خطأ	خطأ	صح	خطأ	خطأ
الفصل الثالث	خطأ	صح	خطأ	صح	خطأ	خطأ	خطا	خطأ	صح	خطأ
الفصل الرابع	صح	صح	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	صح	خطأ	خطأ
الفصل الخامس	صح	صح	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	صح	خطأ	صح
الفصل السادس	صح	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	صح	صح	صح	صح
الفصل السابع	خطأ	صح	خطأ	صح	خطأ	صح	خطأ	صح	صح	صح
الفصل الثامن	صح	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	خطأ	صح
الفصل التاسع	صح	خطأ	خطأ	خطأ	صح	خطأ	صح	صح	خطأ	صح
الفصل العاشر	صح	خطأ	صح	خطأ	خطأ	خطأ	صح	خطأ	صح	خطأ
الفصل الحادي عشر	صح	صح	خطأ	خطأ	صح	خطأ	خطأ	خطأ	صح	صح
الفصل الثاني عشر	خطأ	خطأ	خطأ	صح	صح	خطأ	صح	صح	خطأ	صح
الفصل الثالث عشر	خطأ	صح	خطأ	خطأ	صح	صح	خطأ	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ
الفصل الرابع عشر	صح	خطأ	صح	خطأ	صح	خطأ	صح	خطأ	صح	خطأ

المصادر

المصادر العربية

المصادر الأجنبية

المراجع عربية:

5. أبو قحف، عبد السلام (1998)، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، بيروت.

6. أبو قحف، عبد السلام، (2002)،إدارة الاعمال الدولية، دار الجامعة للطباعة و النشر، مصر /الاسكندرية

7. أحمد، عبد الرحمن أحمد، 2001، مدخل إلى إدارة الأعمال الدول،، دار المريخ، الرياض.

8. أحمد، عبد الرحمن أحمد،(2000)، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، الرياض.

9. البرواري و البرزنجي ، (2004)، استراتيجيات التسويق ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن.

10. البزار، حكمت وآخرون، (2001)، نحو ميثاق مهني للتعليم، دراسات اجتماعية، العدد (12) السنة الثالثة، بغداد.

11. البكري، ثامر، (2006)، الاتصالات التسويقية و الترويج، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر و التوزيع. عمان / الاردن.

12. البكري، ثامر ،(2006)، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. عمان/ الاردن

13. التدريب والتنمية، (1997)،مركز الخبرات المهنية للإدارة، العدد (2)، القاهرة.

14. التكريتي، سعد والعلاق، بشير، (2002) الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

15. التويجري، علي بن محمد، (1990)، ثغرة في جدار المستحيل، مجلة رسالة الخليج، الرياض، العدد (32).

16. الدايم، عبد الله عبد، (1995)، مراجعة إستراتيجية تطوير التربية العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

17. الدوري، زكريا مطلك (2003)، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، جامعة بغداد، بغداد.

18. الدوري، زكريا،(2005) الأدارة الأستراتيجية:مفاهيم وعمليات ودراسة حالات، دار اليازوري للنشر والطباعة،عمان.

19. الدوري، زكريا والسعيدي، يعرب، (2006)، مدخل أخلاقيات الأعمال للإدارة الإستراتجية – تأطير نظري – المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لجامعة الزيتونة الأردنية 17-19 نيسان.

20. الديوه جي، ابي سعيد، (1999)،إدارة التسويق، الطبعة الثانية ، دار الكتب للطباعة و النشر - العراق، موصل.

21. الديوه جي، أبي، (2002)،مصداقية توجهات التجارة الإلكترونية في البيئة العربية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (4)، حزيران.

22. الذهبي، جاسم محمد وصالح، أحمد علي (2006)، (9ل) خارطة طريق تاسيس المعايير الوطنية للشفافية والنزاهة، وحدة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد.

23. الذهبي، جاسم محمد وصالح، أحمد علي، (1999)، بناء مقياس لأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد (19)، بغداد.

24. الذهبي، جاسم محمد، (2001)، التطوير الإداري – مداخل ونظريات – عمليات واستراتيجيات - مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

25. السلمي، علي، (1988)، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة.

26. السلمي، علي، (1995)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

27. الشربيني، عبد العزيز، (1997)، الوجه الجديد للشركات العالمية، أخبار الإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد19.

28. العلاق، بشير والعبدلي، قحطان (1999)، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

29. العلاق، بشير (2003)، تطبيقات الإنترنت في التسويق، دار المناهج، عمان.

30. العنزي، سعد علي حمود، (2002)، الفساد الإداري والتنمية، مجلة بحوث مستقبلية، الموصل، العدد السادس، تموز.

31. الفاعوري، أروى وقطيشات، إيناس (2002)، جريمة غسيل الأموال: المدلول العام والطبيعة القانونية – دراسة مقارنة – دار وائل للنشر، عمان.

32. اللوزي، موسى، (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

33. المركز الدولي للأبحاث الإستراتيجية والدولية، (2000)، العولمة وتأثيراتها على الدول النامية، مجلة الحكمة العدد 15.

34. المفرجي، عادل وصالح، أحمد علي، (2003)،رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

35. النائب، أحمد بشير، (1997)، سياسات التغيير والنمو في التعليم التقني، المجلد الرابع عشر، العدد الأول.

36. الهادي ,نادية, (1989) , الادارة الدولية: تحدي التقدم الاداري للدول النامية - دار النهضه العربية ,بيروت.

37. الهواري، سيد، (1999)، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة.

38. أمين، جلال (1998)، المثقفون العرب وإسرائيل، دار الشروق، القاهرة.

39. بارتلت، ك وسوفنترا، ج، 1994. الإدارة عبر الحدود بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
40. بركات، لطفي. 1981 الأصول الثقافية للتربية في الوطن العربي، دار الحارثي، القاهرة.
41. بعيرة، أبو بكر، 1992 الإدارة في البيئة الدولية، منشورات الجامعة المفتوحة، ط1، طرابلس.
42. بن حبتور، عبد العزيز، (2004)، الإدارة الاستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
43. بن صبور، عبد العزيز صالح، (2004)، الإدارة الإستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان.
44. حيدر، معالي، (1999)، العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، تونس.
45. خليفة، قصي قحطان، (2000)، أثر خصائص البيئة التنظيمية على إستراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والدرجة الأولى في بغداد، (غير منشورة).
46. ديسلر، كاري، (1992)، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض.
47. دينفز، كيث، السلوك الإنساني في العمل، (1974)، ترجمة: د. سيد عبد الحميد مرسي، ود. محمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة.
48. رامز، واثق شاكر، (1988)، منحنى الخبرة كأداة لتخطيط كلف الإنتاج، مجلة كلية الإرة والاقتصاد / جامعة بغداد، العدد (2) السنة (4).
49. ريتشار وآخرون، (1986)، فن الإدارة اليابانية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
50. زلولم، عبد الحي (1999)، نذر العولمة، دار الفارس للنشر والتوزيع والإعلان، عمان.
51. سموعي، رفاه فرج، (1989)، إعادة بناء الهياكل التنظيمية وفق متغيرات الثورة الإدارية، دراسة ميدانية في أمانة بغداد، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال- الجامعة المستنصرية، (غير منشورة).
52. شبكش، علي حسن (2001)، العولمة: نظرية بلا منظر، مطابع السادس من أكتوبر، القاهرة.
53. شكولكتوف الكسندر وآخرون، (2006)، مواطنة الشركات: مثال من مجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
54. صالح، أحمد علي، (2006)، بناء محافظ راس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، غير منشورة.

55. صالح، أحد علي ولفتة، بيداء ستار، (2002)، اتجاهات قادة شركة النقل المائي نحو تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية من وجهة نظر المرؤوسين، المؤتمر العلمي الثالث للشركة العامة للنقل المائي العراقية، بغداد، تشرين الأول.

56. صالح، أحمد علي، (2004)، تساؤلات واجابات حول أخلاقيات العمل الإداري وبناء الثقة التنظيمية، المركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري، بغداد.

57. صالح، أحمد علي، (2006)، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط الموفية ومدى ملاءمتها لمحاكمة الشركات، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

58. صالح، عادل حرحوش، (1999)، الإدارة العربية في الألفية الثالثة، محاضرات ألقيت على طلبة الدراسات العليا (برنامجي الماجستير والدكتوراه) في إدارة الأعمال، بغداد.

59. عباس، علي، 2003 إدارة الأعمال الدولية:الإطار العام، ط1، دار الحامد، عمان.

60. عبد العظيم، حمدي، (2000)، غسيل الأموال جريمة العصر البيضاء، مجلة وجهات نظر، العدد (16)، عمان.

61. عبدالفتاح،محمد سعيد، (1992)، ادارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية،

62. علي، محمد جابر، (1997)، إطلالة على معالم القرن القادم واستشراق انعكاساتها على التعليم العربي، المجلة العربية للتعليم التقني، المجلد الرابع عشر، العدد الأول.

63. غراب، كامل،(1994)، الربط بين استراتيجية التطوير التكنولوجي وأساليب إدارة العمليات في تحسين الكفاءة الإنتاجية، التجربة اليابانية، المجلة العربية للإدارة، العدد (1) المجلد (16).

64. ليفت، ثيودور، (1994)، الإدارة الحديثة، ترجمة فيفن غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

65. مارتين، هانس، وشومان، هارالد، 2003، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، دار المعرفة، الكويت.

66. مصطفى، أحمد سيد 1999، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، ط2، بنها.

67. نجم، عبود نجم 1998، الجودة عالمية المستوى، تطور المفهوم والاسباب المؤدية إليه، مجلة العلوم الاقتصادية، مركز البحوث الاقتصادية، بنغازي.

68. نجم، عبود نجم، (2000)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

69. نجم، عبود نجم، 2004 الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.

70. نسيم حنا، (1985)، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض.

71. هلال، علي الدين، (1994)، التحولات العلمية المعاصرة وأثرها على مستقبل التعليم في الوطن العربي، القاهرة.

72. ياسين، سعد غالب، الإدارة الدولية – مدخل استراتيجي – دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.

المصادر الأجنبية:

15. Aaker,D,(1991),Managing Brand Equity,New York:Free Press, 2rd. ed., Addison- Wesley, New York.
16. Aley,J.,(1995),New Life For The U.S.Export Boom,Fotune ,November, 13,PP.74-76.
17. Alkhafaji, A, (2003) Corporate Governance and Today`s , Financial Scarsdale, Business Reseach year, book, Vol: X , 88 , No.28.
18. Ammer,D., (1986), Meterlias Management, Richard D.Irwin,Homewood ,Burr Ridge,Illinois.
19. B. C. G., (1972) Prespective Experience, The B. C. G. Press, Boston.
20. Baker,S., K.Kelly., D.Hoff.,& W.J.Holstein., (2001),Mininationals Are Making Maximum Impact,Business Week,September.6,PP.66-69.
21. Barrel, M & Muller, B (1994), Global Reach, Home wood, New York.
22. Beamish, et al,(1997),Text and Cases,Burr Ridge,Illinois.
23. Beamish, P., & Rosenzwieg, M., (2002), Introduction Management: Text and Cases, Burr Ridge, 111inois, Irwin.
24. Bhide, A., & Strverson, H., (1990), why be honest if honesty does not pay, HBR, Vol.: 68 No.: 5.
25. Bonaccorsi,A.,(1992),On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity,Journal Of International Business Studies,Vol.23,No.4,Fourth Quarter,PP.606-623.

26. Bonser, C., (1992), Total Quality Education, PAR, vol. 52, No. 5, Sep-oct.
27. Boone, L. & Kurtz, D., Contemporary Marketing,
28. Bowersox,D.,& Closs,D.,(2004), Logistical Management,The Integrated Supply Chain Process, McGaw-Hill Co.,New york.
29. Brothers, New York, 1991. & Meed, L., Sociology Culture, , Harper.
30. Brouthers,K.D.,L.E.Brouthers and T.J.Wilkinson,(1995),Strategic AlliancesPChoose Your Partners, Long Rang Planing,Vol.28,No.3, PP.18-25.
31. Bursk,c.,etal.,(1991),financial control of multinatioal Operations,New york.
32. Buzzell R, D,(1956),Competitive Behavior and Product Life Cycle, (Chicago:American Marketing Association.
33. Charles, w., & Jones, G., (2001), strategic Management, 4th Ed, Houghton Mitllin, Texas.
34. committee on Definitions , marketing Definitions (Chicago: American Marketing Association 1985).
35. Compbell, A., (1990), Asense of Mission, London: The Economist Books.
36. Cooper R and Kaplan R.s,(1991),Profit Priorities From Activity-Based Costing,Harvard Business Review(May-June)PP.130-135.
37. Cross-Cultural management (Oxford. England. Blackwell Publishers. 2002). P. 349.
38. Crosse, etal, (2001), Global Business Strategy, John Wiley & Sons, New Yourk.

39. Cullen, J. 1999, Multinational Management, A strategic Approach, South Western College Publishing, Ohio.

40. Daft, R., (2001), Organization Theory and Design, 7th Ed., South – WesternCollegePublishing, USA.

41. Daft, R., (2001), Organization Theory and Design, 7th Ed., South – WesternCollegePublishing, USA.

42. David, W., (2001), strategic Marketing, 7th Ed., kent publishing, Boston.

43. David , F, 200 ,1 Strategic Management , Concepts and case study.

44. Davis, K. 1951. Human Behavior at work, MC Grow-Hill Singapore.

45. Dekempe M, D, Hanssens,(1995),Empirical Generalizations about Market

46. Deresky,H.,(2006),International Management: Managing Across Borders and Cultures,Pearson Prentice Hall.New Jersey

47. Dombey,D.,(2004),Microsofts Day Of Reckoning in Europe,Financial Times,Margh,24,PP.3.

48. Drucker, P. The Practice of Management, N.Y: Harper & Row, 1954, P.37

49. Drucker , P., (1976), Technology & Management & Social, New york.

50. Dunning,J.H.,(1988),The Paradigm Of International Production:Som Empirical Test,Journal Of International Business Studies,Vol.14, Spring,PP.1-31.

51. Edward J. fox & Edward Wheately, Modern Marketing , Principles and Practice, (Glenview, Illionios,Scott, Foresman & Co., 1978), P.6.

52. Eiteman,D.,(1983),Multinational finance,Reading,Addison-Wesley.

53. Epstein G,(1997),Economic Beat:Streeching Things,Harvard Business Review,December.

54. Evolution and Stationary ,Marketing.14,No.3.

55. Farmer, R. and Richman, B., International Business, 4th edition Blomington, IN: Cederwood Press, 1984.

56. Goetsch, D., & Davis, S., (1997), Introduction to Total Quality Production Competitiveness, New York, Prentice Hall.

57. Goetsch & Davis, (1997), introduction to Total Quality production competitiveness, New York, Prentice Hall.

58. Griffin, R, & Pustay, M., International Business: Managerial Perspective,

59. Griffin, & Pustay, (2003), International Business-Amanagerial Perspective-, Addison Wesley Longman, England.

60. Gross, C etal, (2001), Global Business Strategy, Thunderbird The American Graduate School of International Management, John Wiley & Sons, New York.

61. Grover, S., (1994), The Changing Environ – Mint of Business, 2^{nd} Ed., Rent Publishing Co., Boston.

62. Gumment, E., (1996), Globalization and Public Policy, Cheltenham, U,K: brook field.

63. Handy, S, (2003) whats Golas of Business, Genter for International Private Enter Prise.

64. Harrison, S., & John, H., (1998), Caron Foundations in strategic Management, South – Western College Publishing, USA.

65. Henning,c.etal.,(1987),International financial management, McGraw-Hill,New york.

66. Herizler, 1997. H., Social Institution, Tutorial Press, London.

67. Hitt, M.A., 2001, Strategic Management , South Western College , USA.

68. Hitt, M., Etal, (2003), Strategic Management– Competitivness & Globalization 15th Ed., South – Western, Ohio.

69. Hladik,K.J &L.H.Linden.,1989,Is an International Joint Venture In R&D For You? Research Technology Management (July_August),PP.11-13.

70. Hodge, B., & Johnson, W., 1970, Organization Theory, 3rd. ed, Auyn & Bacon, Boston.

71. Hoeckin, L, (1995), Managing Cultural Differnces Englantl, Addisson- Wesley.

72. Hollier,R., (1989) ,Storage Handling Distribution,vol;16,No;2.

73. Howell, L & Chaddick, B., (1994), Models of political Risk for forign Investment and Trades, the Columbia Journal of world Business

74. Inkpen,A.C and P.W.Beamish., 2001, Knowledge,Bargaining Power,and the INSTABILITY OF

International Joint Ventures, Academy of Management Review,Vol.26.no.3,PP.177-202.

75. J L. Johnson and J. B. Cullen. Trust in Cross-Cultural Relationships. In M. J. Gannon and K.L. Newman, The Blackwell Handbook of

76. Janssens, M., etal, (1995), Confirmatory Cross-Cultural Research, Academy of Management * Journal, June.

77. Jeffery, F., & Sviokla, J. 1995, Exploiting Virtual Chain, Harvard Business Review, Vol: 73, No:6, Nov-Dec.

78. Jennings, D., & Lumpkin, J., (2002), Insights Between Environmental Scanning Activitie and porter's Generis strategies, Journal of Management, No: (18).

79. John, G. 1997. The Configuration Problems In Cultures , the American Sociological Review, Vol: 71, No:1.

80. Johnson and Scholes , 1999, Exploring corporate St..

81. Jonatban,L.C.,(1994),The Telationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited,Journal Of International Business Studies,Vol.25,No.2,Second Quarter,PP.367-387.

82. Jones T. 2001, TCT in Economy, IT Magazine, No: 94, April.

83. Juli, Gs (2001), A History of Corporate Goverance, John Wieley&Sons, New York.

84. Kahn, B., (2004), Dynamic Relationships with Customens: High Variety strategy, Journal of the Academy of Marketing seince, Vo: 32, No: 1.

85. Kharmouch G,(1998),Zona Sets Collectible Max-packs, Branweek, April20.

86. Kotelniko,V.,(2003),New Economy,(1000 Ventures.com),PP.(1-3).

87. Kotha, S., (1994), Mass Customization, Academy of Management Review, July.

88. Kotler, Ph., & Levy, S., (1969), Broadening the Concept of Marketing " Journal of Marketing, January, P.10

89. American Marketing Association: Approves New Marketing Definition, Marketing News, March, 1 (1985), P.1.

90. Stanton, W., Futrell, C., (1987), Fundamentals of Marketing, McGraw- Hill Book Co., NY.

91. Koter, Ph., (1998), Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 7th ed., Prentice-Hall New Jersey.

92. McCarthy, E., (1971), basic Marketing: A Managerial Approach" Irwin, 4th edition.

93. Kotler,Philip,(2003), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (10th edition) Englewood Cliffs, N. J. Prentice- Hall Inc.,).

94. Kotler, P., & Armstrong, G.,(2006), Marketing management, Prentice-Hall, New Jersey.

95. Kotler P.,(2005), Marketing Management, Pearson Educatin,

96. Krajawesk , 1999, Operation Management , Weslly Puplic Head , U.S.A.

97. Leonidous,L.C&C.S.Katsikeas,(2004),The Export Development Process:An Integretive Review Of

Empirical Model,Journal Of International Business Studies,Vol.34,No.3,Third Quarter,PP.524-535.

98. Lie,David and John.W.Slocum.,Global Strategic Alliances: Payoffs, Organizational Dynamics, (Winter 1999),PP.44-62.

99. Mann, F., & Sriram, V., (1996), Innovation Marketing Strategy, Environment and performance, Journal of Business Research, vol. 35, No.1.

100. Maurice, I. M., (1985), Marketing, 3rd edition (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice – Hall Inc.,).

101. MCcurdy, W, (1997), Ethics and Administrative Discretion, Public Admin is traction Review, Vol.: 57, No.: 26.

102. Methuen, & Kardiner, G., , 1989 Sociology – A Study of Society London.

103. Miller,L.,(2003),Go East,Young Company.,WWW.Business Week.Com.October.

104. Moll, & Jones, (2001), Strategic Management Theory, 5th Ed., Houghton Mittlin Co.m USA.

105. Monks R., Ninow, N., (2001), Corporate Governance, Black Well, Massach U setts.

106. Moorhead, G., &Griffin, R, 1997 , Organizational Behavior: Managing People and organizations, Houghton Mittlin, Boston.

107. Narayanan, V. & Nath, R., (1993), Organization Theary: A Strategic Approach, burr Ridge, IRWIN, INC,.

108. O' Brine, J., 2000 Introduction to Information System, Essentials for the Internet Worked Enterprise, 9th ed., Mc Grow Hill book Company, Boston.

109. Ochi, F. 1985. Managerial Perception and Strategic Behavior, Academy of Management Journal, Vol: 18, No:4.

110. October 9, 2000 60

111. Osborn,R.N & J. Hagedoorn.,The Institutionalization and Evalutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks., (1997),Academy of management Journal,Vol.40,No.2 ,PP.261-278.

112. Ouchi, W, (1981), How American business can meet the Japanese challenge, New York Addison- Wesley.

113. Parker, W., (1998) The Wrath of Nations: Civilization and the Aries of Nationalism New York, Simon & Schuster.

114. Pine I I, J. 1993, Making Mass Customization Work, Harvard Business Review, Sep-Oct,.

115. Port, O. 1994, The Agile Factory, Custom Made Direct from The Plant, Business week, Dec, 19.

116. Port, Otis, (1994), The Agile Factory: Custom Made Direct From the plant, Business week, 19th December.

117. Porter,M.F.,Competitive Strategy.,(1980) ,New York,Free Press.

118. Porter, E. M., (1985), “Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance” The Free Press: Macmillan Inc., New York, Pp.69-73.

119. Powell, J. 1993, Sociology or The Science of Institutions American An thropology, New York.

120. Prasad, T., & Shetty, S. 2000, Developing the International Executive, Waterhouse & Co., New York.

121. Pride & Ferrel.,(1999), "Markting concepts and strategies , Hoghton Mifflin company printic in U.S.A.

122. Kotler,philip., (1997), "markting management"9th ed,preintice,Hall international.Inc.

123. Daft,R.,(2001), "Organization Theory And Design " Seventh Edition, South-Western College Publishing, printed in the United States of America.

124. Griffin,R.W&M.W.Pustay.,(2002),International Business: A Managerial Perspective., 3th ed,Prentic Hall,New Jersey.

125. Levitt,T.,(1983),TheGlobalizationof Markets,Harvard Business Review (May-June),PP.92-102.

126. Lei ,D.,(1995), Strategic For Global Competition, Long Rang Planning , Vol.28,No.1,PP.102-119.

127. Dean C. Barn Lund-Public and Private Self in communicating with Japan. "Business Horizons (March-April 1989): 37. Reprinted with permission from Business Horizons 1989 by the Trustees at IndianaUniversity. KelleySchool of Business.

128. Quinn, G.B., Anderson, P.A., Finkelstien, S., (1996), Managing Professional Intellect: Making the Most of Best, Harvard Business Review, March - April.

129. Reasey etal., (1999), Corporate Governance Journal of Groporate Governance, Vol.: 1, No.: 3.

130. Renneth, K., & D wivedi, O., (1999), Ethics in Public Service Comparative Perspectives, International Institute if Administration.

131. Richard,N.&Smarzik, k.,(2001), The Moroco Experience; Lessons for Improving SME-Government Relations ,Review of Industrial Policies Aimed at Increased Productivity.

132. Richard, F., & Negandin, 2000 A., The United States Executive: His Orientation and Career Patterns, MichiganStateUniversity.

133. Rmation Technology: Going Global and Action Local: Internet Week

134. Rosenhoover, D., (1996), Total Quality Management and the public Sector, PAQ, Winter.

135. Schermerhorn, et al., (2000), Organizational Behavior, 7th Ed., John Wiley & Sons, USA.

136. Schwamm. P & Germidis V., 1977, Ethics of Management in H. B. Maynard, Mc Grow-Hill, New York.

137. Sekimoto, T., (1990), Technological Innovation and Corporate Management for the 21st Century, Computers in Industry, Vol: 14, No:4.

138. Spanos, L., (2005), Corporate Governance In Greece Developments and Policy Implications, International Journal of Business in society, Vol.: 5 No.:11.

139. Strak, A., (1993), what is The matter with Business Ethic? Harvard Business Review, Vol.: 71 No. 3, May – June

140. Taylor, W., (1991), The logic of Global Business, Harrard Business Review- Mar-April.

141. Tead , Ordway , 1965, The Art of administration , New York , Mc , Graw-Hill.

142. Temple, J., Johnson, P., (2000), Social Capability & Economic Development, OxfordEngland, NuffieldCollege.

143. Thompson, A., & Strickland, J., (2006) Strategic Management, 13th Ed., McGraw Hill Co., USA.

144. White, B., & Montgomery, R., (1983), Corporate Code of Conduct, California Management Review, Winter.

145. World Bank, (1997), Global Development Finance, Vol: 1, Washington D. C.

146. WWW.IBM.com,April.10,2001.

147. WWW.Mitty Life.Com,(2003),10 October.

148. Ymsza, W. 1992. Multinational Business Strategy MC Grow-Hill, New York.

149. Zahra,S & G.Elhagrsey,(1999),Strategic Management Of IJV,European Management Journal,Vol.12,No.1,PP.83-93.

إدارة الأعمال الدولية



اليازوري
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
عمان - وسط البلد - شارع الملك حسين
هاتف: 4626626 6 962+ فاكس: 4185 461 6 962+
ص.ب: 520646 الرمز البريدي: 11152
info@yazori.com www.yazori.com

9 789957 121679